



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Kateřina Melichaříková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Kateřina Fojtů, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Kateřina Melichaříková**  
Studijní program: Ekonomika podniku  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### **Základní literární prameny:**

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. a K. ŠTEKER. Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení finanční situace vybrané společnosti v období let 2015 – 2019. Teoretická část popisuje jednotlivé metody analýzy a jejich ukazatele. V praktické části je představena společnost a také je provedena samotná finanční analýza pomocí výpočtů uvedených v předešlé části práce. Konečná část obsahuje návrhy na zlepšení finanční situace firmy.

## **Abstract**

This bachelor's thesis is focused on evaluation of financial situation of the selected company in the period 2015 - 2019. The theoretical part describes each method of analysis and its indicators. The organization is introduced in the practical part where is also analysed the financial situation of the company by methods presented in the theoretical part. The last chapter contains suggestions for improvement of the financial situation of the company.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita

## **Key words**

financial analysis, balance sheet, profit and loss statement, rentability, liquidity, debt ratios, activity ratios

### **Bibliografická citace**

MELICHAŘÍKOVÁ, Kateřina. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133878>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2021

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Kateřině Fojtů, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a cenné rady, které mi věnovala v průběhu zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za poskytnutí informací výkonnému řediteli společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. panu Petru Schwarzovi a jeho zaměstnancům. V závěru děkuji za podporu při studiu své rodině a přátelům.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY .....	11
1 Teoretická část.....	12
1.1. Analýza okolí společnosti .....	12
1.1.1. SLEPTE analýza.....	13
1.1.2. Porterův model pěti sil .....	14
1.1.3. Model 7S .....	16
1.2. Finanční analýza .....	19
1.2.1. Analýza absolutních ukazatelů .....	20
1.2.2. Analýza rozdílových ukazatelů .....	20
1.2.3. Poměrové ukazatele .....	21
1.2.4. Analýza soustav ukazatelů .....	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	31
2.1. Charakteristika společnosti .....	31
2.2. Představení společnosti.....	32
2.3. Analýza okolí společnosti .....	33
2.3.1. SLEPTE analýza.....	33
2.3.2. Porterův model pěti sil .....	37
2.3.3. Model 7S .....	39
2.3.4. Shrnutí předchozích analýz .....	41
2.4. Finanční analýza .....	42
2.4.1. Analýza absolutních ukazatelů .....	42
2.4.2. Rozdílové ukazatele .....	51
2.4.3. Analýza poměrových ukazatelů .....	52
2.4.4. Analýza soustav ukazatelů .....	63
2.4.5. Shrnutí finanční analýzy .....	65
3 Vlastní návrhy řešení .....	69
3.1. Optimalizace objemu zásob.....	69
3.1.1. Výprodej položek ze starších kolekcí .....	69
3.2. Zvýšení zisku firmy .....	70



3.2.1.    Zvýšení tržeb .....	70
3.3.    Zlepšení jednotlivých ukazatelů (likvidity a čistých pohotových prostředků).....	71
3.3.1.    Firemní úvěr .....	72
3.4.    Zlepšení výnosnosti společnosti .....	73
3.4.1.    Nová prodejna .....	73
ZÁVĚR .....	76
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	78
SEZNAM TABULEK .....	79
SEZNAM GRAFŮ .....	81
ZDROJE.....	82
SEZNAM PŘÍLOH .....	85

# ÚVOD

Tématem pro zpracování bakalářské práce je zhodnocení finanční situace společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. za pomoci metod finanční analýzy na základě dat v podobě účetních výkazů v rozmezí let 2015 – 2019. Tato společnost, která se zabývá prodejem specializovaného sportovního vybavení již řadu let, sídlí se svou kamennou prodejnou v Brně. Finanční analýza pomáhá odhalit finanční zdraví podniku a nalézt její silné a slabé stránky, které mohou zefektivnit řízení společnosti. Výsledky jednotlivých analýz slouží jako základ pro rozhodování nejen managementu uvnitř společnosti, ale i obchodním partnerům, bankám, či potenciálně novým investorům. Posouzení finančního stavu společnosti vyžaduje znalost vnějších a vnitřních aspektů, které je důležité zohlednit při vyhodnocování výsledků, neboť tyto faktory ovlivňují činnost podniku.

Práce je rozdělena na tři části. První část se zabývá teoretickými základy potřebné pro pochopení problematiky finanční analýzy. Popisuje dané metody a jejich ukazatele, které slouží pro interpretaci dosažených hodnot.

Druhá část je věnována finanční analýze a představení společnosti. Je vymezen předmět podnikání, právní forma a stručná charakteristika. Následně je provedena analýza okolí podniku a samotná finanční analýza pomocí dílčích metod a ukazatelů vymezených v teoretické části práce. Výsledné hodnoty jsou porovnány s nejbližšími konkurenty, přičemž tyto výsledky slouží jako podklad pro navrhování opatření k efektivnějšímu vedení společnosti.

Poslední kapitola navrhuje případné postupy, které vedou k odstranění nežádoucích vlivů zjištěných v analytické části práce. Je zde zároveň nastíněno, jak se tato opatření promítnou do současného stavu společnosti a s jakými náklady je v takovém případě potřeba počítat.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY**

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit finanční situaci společnosti SNOWBOARD ZEZULA s. r. o. a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace firmy. Pro analýzu podniku je čerpáno z dostupných účetních výkazů a výročních zpráv za časové období 2015-2019, neboť ke zjištění finančního zdraví podniku je potřeba porovnat údaje za pět předchozích po sobě jdoucích let z důvodu vypovídací schopnosti. K vyhodnocení finanční situace firmy jsou použity výkazy jako rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Další informace pro zpracování této práce jsou získány z interních zdrojů podniku a poskytnutých informací z osobních konzultací.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři části. První část je koncipována teoreticky a slouží k vysvětlení určitých pojmů a metod finanční analýzy, které pomohou k objasnění zkoumané problematiky.

Další kapitola poslouží k představení samotné společnosti SNOWBOARD ZEZULA s. r. o., kde je vymezena činnost firmy, definování silných a slabých stránek pomocí SLEPTE analýzy, Porterova modelu pěti sil a McKinseyho modelu 7S.

Cíl třetí dílčí části práce je samotná aplikace metod finanční analýzy z teoretických východisek práce. Je zde provedena analýza absolutních, rozdílových, poměrových a soustav ukazatelů a výsledné hodnoty jsou porovnány s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem. Následuje provedení celkového zhodnocení finančního zdraví firmy.

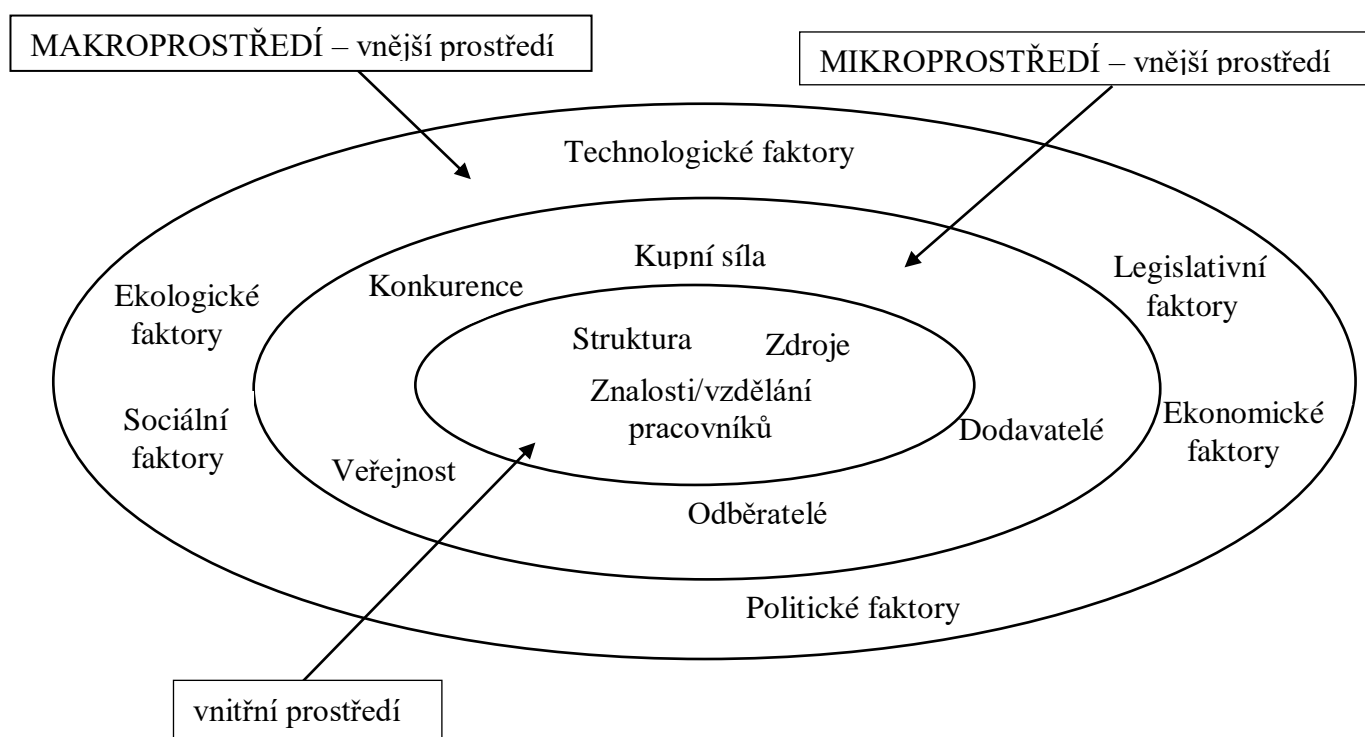
Poslední část je zaměřená na zhodnocení získaných poznatků z předchozích částí. Z těchto informací vedou návrhy pro efektivnější vedení finanční stránky společnosti, jež by měly společnost dovést k optimalizaci a celkovému zlepšení finančního zdraví firmy.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Tato kapitola bakalářské práce vysvětluje základní teoretické pojmy a metody, které budou aplikovány do praktické části. Teorie se zaměřuje na ukazatele finanční situace podniku a analyzování okolí firmy.

## 1.1. Analýza okolí společnosti

Aby byl podnik úspěšný, musí se vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. Je potřeba znát okolí podniku, prostředí a faktory, které firmu ovlivňují. Dosáhnout toho lze pečlivým sledováním, analyzováním a vyhodnocováním, které pomůže snáze se zaměřit na činnost, která vede k perspektivním vizím firmy a přinášejí tak i konkurenční výhodu. (2)



Obrázek č. 1: Analýza okolí podniku

Zdroj: Vlastní tvorba dle (1)

### **1.1.1. SLEPTE analýza**

Tato analýza pojednává o rozboru vzájemně souvisejících společenských trendů, rozboru ekonomických, legislativních a politických trendů a o rozboru technických a ekologických trendů, pokud mají na podnik vliv. Setkáme se však i s pojem PESTLE, PEST, nebo STEP, kde je název přejat z počátečních písmen anglických slov vyjadřující jednotlivé faktory – Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical and Ecological factors. (1)

#### **Společenské faktory (Social)**

Tyto faktory můžeme chápat z více úhlů pohledu. Z demografického hlediska se můžeme zaměřit na velikost populace, věkovou strukturu, pracovní příležitosti, geografické, či etnické rozložení. Z makroekonomického hlediska trhu práce se soustředíme např. na míru nezaměstnanosti, dělbu příjmů apod. Z pohledu sociálně-kulturních aspektů sledujeme faktory jako je životní úroveň v zemi, rovnoprávnost pohlaví, nebo také populační politika. Dále můžeme pozorovat rozdíly v pracovním prostředí – dostupnost pracovní síly, schopnosti, dovednosti, vzdělání či diverzita pracovníků. (3)

#### **Legislativní faktory (Legislative)**

Zde se jedná hlavně o existenci a funkčnost podstatných zákonných složek jako např. obchodní a pracovní právo, daňové zákony, legislativní omezení, funkčnost soudů, vymahatelnost práva, či práva autorská. (3)

#### **Ekonomické faktory (Economic)**

Mezi rysy ekonomických faktorů řadíme např. základní hodnocení makroekonomické situace – míra inflace, úroková míra, obchodní deficit či přebytek, výše hrubého domácí produkt a jeho vývoj, měnová stabilita. Dále můžeme pozorovat faktory jako přístup k finančním zdrojům (bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů apod.) a daňové faktory, kam řadíme výši a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení. (3)

#### **Politické faktory (Political)**

Za politické faktory považujeme hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci, opoziční strana), externí vztahy (zahraniční konflikty, regionální nestabilita), nebo také vliv různých skupin na politickou situaci. (3)

### **Technologické faktory (Technological/Technical)**

Tato oblast zahrnuje činitele jako je podpora vlády v oblasti výzkumu, výši výdajů na výzkum, nové vynálezy, objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň. (3)

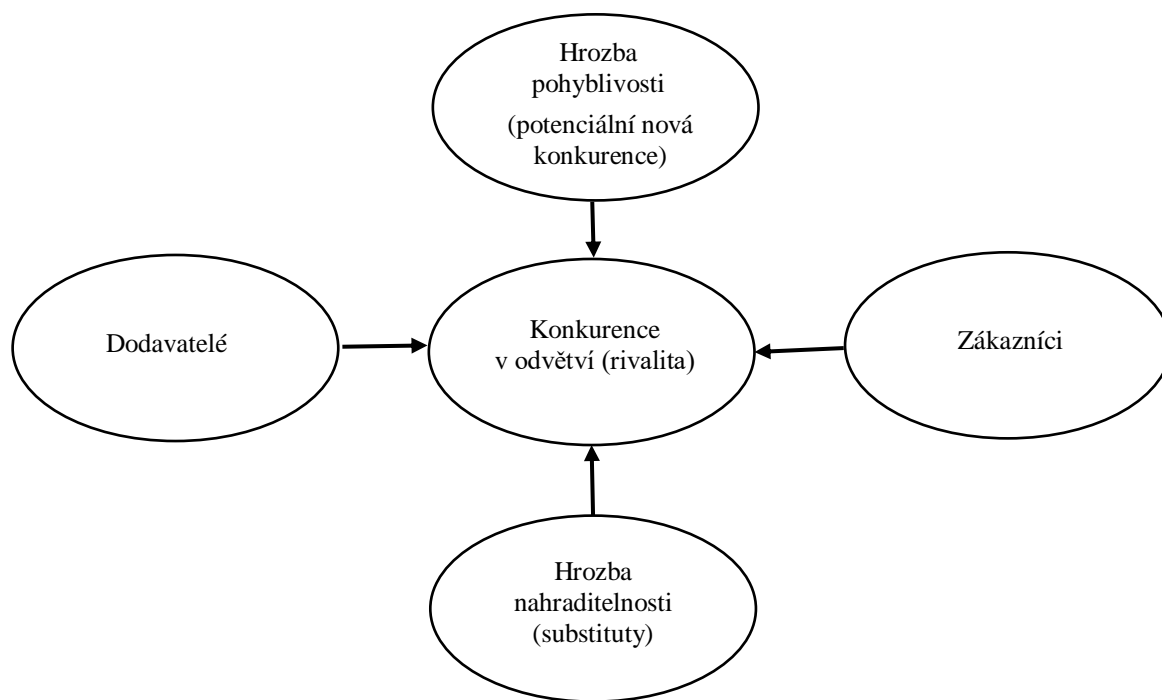
### **Ekologické faktory (Ecological)**

Ekologické podmínky obsahují např. přírodní a klimatické podmínky ve státu, globální environmentální hrozby, kam řadíme čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny apod. Zahrnují však i legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (3)

#### **1.1.2. Porterův model pěti sil**

Analýza konkurence v odvětví, kterou stanovil americký ekonom a profesor M. E. Porter (1985) pojednává o tom, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí společnosti. (3)

Uvádí zde, že dříve než podnik vstoupí na trh určitého odvětví, je potřeba zanalyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model je postaven na principu, že strategická pozice firmy působící v určitém segmentu je určována zejména působením pěti základních činitelů. Zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Tady je potřeba vzít v úvahu, že ne všechny z těchto pěti faktorů budou mít stejnou důležitost. Každé odvětví se ztotožňuje se svou jedinečností a vlastní strukturou. Tento systém umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného segmentu a přesně určil faktory, které jsou rozhodující pro konkurenci. (3)



Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní tvorba dle (3)

### **Hrozba nahraditelnosti**

Substitut je výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud se cena nebo výkon substitutu stane pro kupujícího atraktivnější, někteří z kupujících mohou změnit svůj nákupní postoj vůči určitým firmám v odvětví. Firmy se budou snažit o lepší pozici na trhu tím, že své produkty či služby budou vylepšovat a jejich ceny se nebudou zvyšovat, aby je substituty jiných firem nevytlačily z trhu. (3)

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Existence bariér vstupu do daného segmentu určují míru hrozby vstupu nových konkurentů na trh. Jedná se zejména o diferenciaci výrobků/služeb, kapitálovou výši nákladů na vstup na trh, zákaznickova loajalita ke stávající značce, distribuční kanály, politika ve státu, očekávané reakce od firem v odvětví, apod. (1)

### **Rivalita v odvětví**

Jaké postavení v segmentu má firma je dáno podle velikosti podílu na trhu. To vyvolává určitou rivalitu mezi firmami, které usilují o lepší tržní postavení. (1)

### **Dodavatelé**

Jakého zisku firma dosáhne závisí především na ceně nabízeného produktu/služby. S tím souvisí řada faktorů, mezi které patří vzdálenost dodavatele od konkurence, síla dodavatele kvůli vysokým nákladům na změnu dodavatele, monopolní/oligopolní nakupující, atd. (1)

### **Zákazníci**

Zákazníci se snaží vyjednávat o ceně, požadují lepší kvalitu, více výrobků/služeb za málo peněz, přináší určitou rivalitu mezi konkurenty v odvětví, čímž snižují zisk firmám. (3)

## **1.1.3. Model 7S**

Tento model byl vytvořen v sedmdesátých letech poradenskou službou McKinsey a Company, opírá se zejména o doporučení pro řízení sedmi důležitých směrů organizace, které by dle této teorie měla působit stejným směrem. (4)

Tři kritéria (strategie, struktura a systém) se nazývají „**tvrdá 3S**“ a zbylé 4 faktory (spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty, styl vedení), která nejsou tolik hmatatelná, mající kulturní povahu označujeme jako „**měkká 4S**“. (1)



Hovoří se zde o oblastech, jejichž počáteční písmena od anglických výrazů začínají písmenem „S“.

Jedná se o tyto faktory:

- **strategie (strategy)** – stanovení cílů a cest pro jejich dosažení,
- **struktura (structure)** – organizační struktura,
- **systém řízení (systems)** – metody a technologie,
- **styl vedení (style)** – chování a jednání managementu vůči svým zaměstnancům,
- **sdílení hodnot (shared values)** – provázanost vztahů jednotlivců či skupinek,
- **zaměstnanci (staff)** – lidský zdroj pro naplňování vytyčených cílů,
- **schopnosti (skills)** – dovednosti pracovníků firmy udávající úroveň organizace. (4)

### **Strategie**

Vyjádření organizační snahy o dosažení cílů a vizí a reakce na určité hrozby a příležitosti v daném odvětví. (1)

### **Struktura**

Uspořádání ve smyslu vlivu nadřízenosti, podřízenosti a vztahů mezi organizačními jednotkami ve společnosti je důležitý aspekt pro efektivní fungování podniku. Některé změny procesů si však žádají přeorganizování struktury vedení, aby se zachoval chod firmy. (1)

### **Systém řízení**

K řízení každodenních aktivit nám slouží kanály, které se dělí na formální a neformální složky. Ty zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační kanály, kontrolní systémy, inovační složky, nebo také systémy alokace zdrojů. (1)

### **Styl vedení**

Tento oddíl zahrnuje způsob vedení pracovníků a řešení problémů v organizaci. (4)

### **Sdílení hodnot**

Jejich tvorba přímo souvisí s vizí organizace, neboť je důležité mít na paměti, čeho chce organizace dosáhnout. Jde o základní ideje a principy založené na úspěšném a efektivním chodu firmy. (1)

**Zaměstnanci**

Vztahy, rozvoj pracovníků, školení, motivace, odměňování a postoje, apod. jsou faktory ovlivňující stav lidských zdrojů ve firmě. (1)

**Schopnosti**

Tato oblast je chápána jako profesionální znalost a kompetentnost pracovníků, která je dána organizačním managementem firmy. (1)

## 1.2. Finanční analýza

Účel této metody je zejména odhalení finančního zdraví podniku. Dále nám poskytne odpovědi na otázky ohledně složení kapitálové struktury firmy, využitelnosti aktiv, zda je management podniku dostatečně efektivní, jakými zisky firma disponuje, jak je schopna splácet své závazky a spouště dalších faktorů, které jsou důležité pro správný chod společnosti. Zanalyzované výsledky pomáhají manažerům v procesu rozhodování při stanovení vhodné finanční struktury, alokaci volných peněžních prostředků, získávání finančních zdrojů, rozdělování zisku, poskytování úvěrů a v neposlední řadě napomáhá k lepšímu prognózování budoucího vývoje. (5)

### Zdroje finanční analýzy

Pro potřeby finanční analýzy je nezbytně nutné získat data pro její zpracování a dosažení výsledků. Základními prameny pro zdroj dat jsou **účetní výkazy podniku** – konkrétně se tedy jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cashflow), přehled o změnách vlastního kapitálu a přílohu k účetní závěrce. Mnoho užitečných informací vyčteme také ve výroční zprávě. Mimo to lze čerpat informace ze zpráv vrcholového vedení podniku, ze zpráv pracovníků na vedoucích pozicích, auditorů, z ekonomických statistik firmy, odborného tisku, či z nezávislých recenzí. (5)

### Metody finanční analýzy

Postupy a metody aplikované v analýze nabyly na oblíbenosti pro svou jednoduchost. Řadí se zde jednotlivé dílčí analýzy rozdělené podle účelu a zpracovaných dat. Je potřeba zvolit správnou variantu metod a postupů analýzy. (5)

Rozlišujeme několik druhů analýz:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů.

### 1.2.1. Analýza absolutních ukazatelů

Využití absolutních ukazatelů uplatníme jednak v analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a také k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky udávají procentní podíly – vertikální analýza). (5)

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza (taktéž označovaná jako analýza „po řádcích“ nebo analýza časových řad) zkoumá analýzu vývoje finančních ukazatelů v závislosti na čase, jejímž výstupem je časový trend analyzovaného ukazatele potřebný zejména pro odhad budoucího vývoje.

Vzorec pro výpočet dle: (5)

$$\text{Absolutní změna} = Ukazatel_t - ukazatel_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = \frac{(\text{Absolutní změna} \times 100)}{Ukazatel_{t-1}}$$

#### Vertikální analýza

Tato analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k 100% základu. Základnu u rozvahového rozboru tvoří obvykle výše aktiv a výše pasiv. Analýzu rozvahy můžeme dále rozdělit na analýzu majetkové struktury a analýzu finanční struktury. (5)

V rozboru výkazu zisku a ztráty bývá běžně zvolen jako základ velikost celkových nákladů a výnosů. (5)

### 1.2.2. Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele, které označujeme jako fondy finančních prostředků, slouží k analyzování a vedení finanční situace ve společnosti, přičemž se zaměřuje na likviditu podniku. Těmito fondy rozumíme rozdíl mezi součtem položek daných krátkodobých aktiv a součtem daných krátkodobých pasiv. Mezi nejvýznamnější ukazatele řadíme čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. (7)

#### Čistý pracovní kapitál

Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími závazky označujeme jako čistý pracovní kapitál, který udává, jak je firma schopna dostát svých závazků. Krátkodobé cizí závazky

rozdělujeme na skupinu prostředků zaměřenou na brzkou úhradu krátkodobých dluhů a skupinu volných prostředků, které slouží jako finanční fond organizace. (7)

Jeho výpočet dle: (8)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

### **Čisté pohotové prostředky**

Tento ukazatel analýzy vymezuje okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých cizích závazků. Vypočítáme jej jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými dluhy. Likvidita nejvyššího stupně zde udává určitý fond, kde se řadí pohotové peněžní prostředky, termínované vklady s výpovědní lhůtou do 3 měsíců a jiné obchodovatelné cenné papíry, které jsou rychle přeměnitelné na peněžní prostředky. (7)

Znázornění vzorce pro výpočet dle: (8)

$$\begin{aligned} \text{Čisté pohotové prostředky} \\ = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \end{aligned}$$

### **1.2.3. Poměrové ukazatele**

Pomocí poměrových ukazatelů dokážeme zanalyzovat položky účetních výkazů, které nám umožňují získat představu o finanční situaci společnosti. Poměrují se především položky z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. (5)

Data pocházející z rozvahy mají podobu stavových veličin (jsou to veličiny, jejíž stav je zachycen k určitému datu), kdežto data z výkazu zisku a ztrát interpretují výsledky za dané období (též označované jako intervalové, nebo tokové ukazatele). (7)

Běžně se užívá pouze několik základních ukazatelů pro analýzu finančního zdraví podniku. Analýza poměrových ukazatelů vymezuje skupinu ukazatelů dle dílčích oblastí posouzení finanční situace. Jedná se o poměrové ukazatele likvidity rentability, zadluženosti a aktivity. (5)

#### **UKAZATELE LIKVIDITY**

Likvidita podniku představuje tzv. schopnost hradit své krátkodobé závazky. Tyto dluhy splácí pomocí svých dostupných likvidních prostředků. S pojmem likvidita však úzce souvisí i pojem solventnost, jejíž pojetí se vymezuje jako připravenost pro úhradu svých splatných

závazků v případě, že nastane termín její splatnosti. Aby finanční stránka podniku fungovala, měla by firma disponovat částí majetku ve formě peněžních prostředků nebo ve formě pohotově přeměnitelných prostředků, které může použít na včasné splacení svých dluhů. Proto je podmínkou solventnosti likvidita. (7)

Samotné ukazatele likvidity udávají poměr mezi tím, čím je možno splácet a co je nutno splácet. Rozdělují se do oblastí podle likvidnosti aktiv:

- běžná likvidita
- pohotová likvidita
- okamžitá likvidita

### **Běžná likvidita**

Tento vztah vymezuje skutečnost, kolikrát krátkodobá aktiva pokrývají své krátkodobé závazky. Od hodnoty vyšší než 1,5 platí pravidlo menšího rizika pro věřitele podniku než pro hodnoty nižší. (7)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná (krátkodobá) aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Pohotová likvidita**

Výpočet pohotové likvidity úzce souvisí s předchozím ukazatelem, neboť ve vzorci vynechává položky zásob pro lepší orientaci v likvidních prostředcích společnosti. Zahrnují se zde položky peněžních prostředků, krátkodobých cenných papírů a krátkodobých pohledávek. (7)

Vypozorované hodnoty by měly vypovídat hodnotu od 1 do 1,5. Pokud pohotová likvidita podniku nedosáhne na doporučenou hodnotu 1, firma by měla zvážit případný prodej svých zásob. (5)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

### **Okamžitá likvidita**

V případě okamžité splatnosti dluhů je potřeba uhradit své závazky z nejlikvidnějších prostředků podniku – peníze v hotovosti nebo na bankovních účtech a jejich ekvivalenty v podobě obchodovatelných cenných papírů a šeků. (7)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné dluhy}}$$

Pokud hodnota vypočítané okamžité likvidity přesahuje hranici 0,2, firma je dostatečně likvidní a není tedy pro věřitele riziková. Opět zde platí pravidlo, že čím vyšší hodnotou společnost v oblasti likvidních ukazatelů disponuje, tím jsou věřitelé spokojenější. (7)

### **UKAZATELE RENTABILITY**

Pojem rentabilita lze charakterizovat jako výnosnost vloženého kapitálu do podniku. Tato schopnost se měří podle dosaženého zisku za použití investorského kapitálu. Zjednodušeně lze říci, že s jedná o ziskovost z podnikání, při kterém byly použity investorské zdroje. Čím je hodnota rentability vyšší, tím lépe organizace využívá svůj majetek a kapitál. (7)

Výsledné hodnoty těchto ukazatelů jsou porovnávány s odvětvovým průměrem, či nejbližší konkurencí. (7)

### **ROA – Rentabilita celkových aktiv**

Tento faktor měří celkovou efektivnost vložených aktiv. Porovnává zisk s celkovými aktivy, aniž by se ohlíželo na původ zdrojů těchto aktiv. Měří se zde výdělečná a produkční činnost organizace. (9)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

**EBIT** představuje ve vzorci zisk před zdaněním a úročením.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

### **ROE –Rentabilita vlastního kapitálu**

Efektivnost vloženého kapitálu do společnosti svými vlastníky měří ukazatel rentability vlastního kapitálu. Zde se poměruje, jestli vlastní kapitál vydělává dostatečný zisk a také využitelnost odpovídající velikosti jejich investičního rizika.

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Mezi růstové faktory tohoto ukazatele řadíme např. pokles úroků u cizího kapitálu, zvýšení výsledku hospodaření či pokles podílu vlastního kapitálu ve společnosti. Pokud je hodnota rentability vlastního kapitálu dlouhodobě nižší než výnosnost státem garantovaných cenných papírů, investoři budou tuto investici považovat za neefektivní a nebudou se podílet na jejím financování. Výsledná hodnota by se měla pohybovat nad dlouhodobým průměrem úročení vkladů. (9)

### **ROS – Rentabilita tržeb**

Tento poměr hodnotí v různých podobách výsledek hospodaření s tržbami podle účelu analýzy. Jinými slovy jde o dovednost dosahování zisku při určité úrovni tržeb, která nese označení ziskové rozpětí. Je však důležité dosadit zde zisk po zdanění. Výsledek se porovná s oborovým průměrem a obecně platí, že pokud hodnota rentability tržeb je nižší než oborový průměr, ceny výrobků/služeb jsou nízké v porovnání s vynaloženými náklady, které jsou naopak vyšší. Platí zde opět pravidlo, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je zdravý podnik ošetřeno lépe. (9)

Vzorec pro výpočet dle: (9)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

### **UKAZATELE ZADLUŽENOSTI**

Ukazatele zadluženosti měří vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, nebo také v jakém rozsahu užívá podnik ke svému financování cizí závazky. Rostoucí hodnota



zadluženosti nemusí hned představovat negativní stránku společnosti, napomáhá k růstu rentability, která způsobuje vyšší tržní hodnotu podniku, ale je důležité mít na paměti, že se také zvětšuje riziko platební nestability. (9)

### **Celková zadluženost**

Ukazatel celkové zadluženosti je jedním z elementárních ukazatelů zadluženosti. Vyjadřuje se jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům podniku. Čím je podíl vlastního kapitálu vyšší, tím je pro věřitele bezpečnější investovat do společnosti. Věřitelé proto volí nižší hodnotu tohoto ukazatele. Pro vlastníky podniku však větší podíl cizích zdrojů představuje větší finanční páku pro zhodnocení svých výnosů. (7)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Koeficient samofinancování**

V návaznosti na předchozí ukazatel celkové zadluženosti se pro potřeby finanční analýzy využívá i tento doplňkový faktor označující míru samofinancování, který udává míru pokrytí výdajů a potřeb z vlastních zdrojů. Charakteristika tohoto ukazatele je spjatá s předchozím faktorem proto, neboť spolu tvoří celek

. (7)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

### **Úrokové krytí**

Faktor tohoto charakteru informuje o skutečnosti, kolikrát pokrývají zisk placené úroky. Pro věřitele představuje, jak velký je tzv. bezpečnostní polštář. Doporučená hodnota by měla nabývat trojnásobku a více. (9)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

## UKAZATELE AKTIVITY

Hodnocení efektivního hospodaření s aktivy sledují ukazatele aktivity. Neúčelné držení aktiv s sebou nese vznik nákladů, které ovlivňují zisk společnosti. Na druhou stranu v případě chybějících aktiv mohou podniku uniknout případné podnikatelské příležitosti a může tak přijít o potenciální výnosy. (7)

Posuzuje se dovednost využívání vložených prostředků a také vázanost určitých částí kapitálu v daných skupinách pasiv a aktiv. (9)

### Obrat celkových aktiv

Tento faktor vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za daný časový interval (zpravidla za 1 rok). Vykazuje-li hodnotu užívání aktiv nižší než počet obrátek, společnost by měla zvážit prodej některých aktiv, která jsou pro podnik zbytečná. (7)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Adekvátně by se hodnoty tohoto výpočtu měly pohybovat nad hranicí 1,5. V opačném případě by společnost měla zvážit snížení objemu majetku. (10)

### Obrat stálých aktiv

Při uvažování o pořízení dalšího dlouhodobého majetku hraje tento faktor podstatnou roli. Signálem pro zvýšení výrobní kapacity je hodnota, která je nižší než průměrná v oboru. (7) Zároveň by měli v tomto případě omezit své podnikové investice i manažeři společnosti. (10)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

### **Obrat zásob**

Označení obrat zásob nebo také faktor využití zásob udává, kolikrát během roku je určitá položka zásob v podniku prodána a opět naskladněna. Tento ukazatel má však jisté nevýhody, neboť tržby mají podobu tržní hodnoty a zásoby se uvádí v cenách pořízení. Další z nevýhod je fakt, že tržby jsou považované za tokovou veličinu a představují výsledek za celý rok, kdežto zásoby zachycují stav k určitému okamžiku. (7)

Čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím efektivnější hospodaření podnik vykazuje. Je však potřeba mít na paměti optimální velikost zásob na skladě. (9)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává, kolik dní jsou v průměru zásoby na skladě, než jsou spotřebovány nebo prodány. Výsledek by měl mít co nejnižší hodnotu. (10)

Pro zásoby výrobků a zboží slouží ukazatel jako indikátor likvidity, neboť uvádí počet dní, kdy se zásoba přemění v peněžní prostředky. (7)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}}$$

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel informuje o tom, za jak dlouho jsou průměrně pohledávky splaceny. Doporučuje se dodržovat termíny splatnosti faktur, neboť nesplácení splatných faktur znamená porušení obchodních podmínek obchodními partnery. (9)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

Zjištěná hodnota se porovnává s dobou splatnosti faktur a oborovým průměrem. Měl by nabývat co nejnižších hodnot, přičemž vyšší hodnota znamená větší nákladovost ve smyslu potřeby zřízení úvěru. Sníží-li se doba obratu pohledávek, následek toho bude pokles vázaných finančních prostředků a nižší nárok na cizí zdroje. (10)

#### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků vyjadřuje, jakou rychlostí jsou spláceny závazky společnosti. Poměruje se zde podíl tržeb k závazkům. Ideální rovnováhu finanční situace firmy by měl představovat takový poměr, kdy by doba obratu závazků měla převyšovat dobu obratu pohledávek. Užitečnost tohoto ukazatele jistě ocení potenciální i stálí věřitelé. (9)

Vzorec pro výpočet dle: (7)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

#### **1.2.4. Analýza soustav ukazatelů**

Rozdílnou skupinu ukazatelů, než ostatní doposud rozebírané soubory faktorů tvoří analýza soustav ukazatelů. Jejich ojedinělost spočívá v tom, že jejich výsledky slouží ke komplexnímu ohodnocení finančního zdraví podniku, zatímco dílčí ukazatele posuzují pouze jednotlivé činnosti společnosti. (7)

Dílčí soustavy ukazatelů se dělí dle toho, jaký účel vedl k jejich vytvoření. **Bankrotní ukazatele** predikují, zda firma spěje v blízké době k bankrotu či nikoliv. **Bonitní modely** diagnostikují celkové finanční zdraví společnosti, jejichž výsledky se komparují s firmami, které působí ve stejném oboru podnikání. (9)

#### **Model IN05**

Jedná se o souhrnný index finančního zdraví společnosti, který se skládá z několika částí. Rovnice obsahuje ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti, přičemž každému z dílčích ukazatelů jsou přidruženy určité váhy pramenící z odvětví, kde společnost působí. Nutno podotknout, že hladina druhého ukazatele z rovnice by měla dosahovat maximálně hodnoty devět. Je to poslední aktualizovaná verze z roku 2004 indexu IN01, která umožňuje získat pohled na situaci podniku jak z věřitelského hlediska, tak z pohledu majitele. Tento index se značně používá v České republice. (7)

Vzorce pro výpočty dle: (7)

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

, kde

$$A = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí kapitál}}$$

$$B = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$C = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

$$D = \frac{\text{celkové výnosy}}{\text{celková aktiva}}$$

$$E = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Podle dosažených výsledků můžeme posoudit finanční situaci podniku:

Tabulka č. 1: Hodnocení výsledků indexu IN05

Zdroj: Vlastní zpracování dle (7)

$IN > 1,6$	uspokojivá situace podniku
$0,9 < IN \leq 1,6$	tzv. šedá zóna
$IN \leq 0,9$	vážné ohrožení finanční situace firmy

### Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest pochází ze skupiny bonitních modelů, který se rozkládá na 4 rovnice, pomocí kterých zkoumáme finanční zdraví společnosti. Každá z rovnic se orientuje na jinou podnikovou sféru, přičemž první dvě rovnice analyzují finanční stabilitu a další dvě hodnotí výnosnost dané společnosti. (9)

Vzorce pro výpočet dle: (9)

$$\text{Indikátor samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peněžní prostředky}}{\text{Cash flow}}$$

$$\text{Cash flow v tržbách} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celková aktiva}}$$

Dosažené výsledky porovnáme se stupnicí s bodovým hodnocením v tabulce.

Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků Quicktestu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (7)

Faktor	Bodové hodnocení				
	Výborný	Velmi dobrý	Dobrý	Podprůměrný	Nevyhovující
Indikátor samofinancování	>30 %	> 20%	> 10 %	> 10 %	negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	>12 let	> negativní
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
Rentabilita celk. aktiv	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Celkového hodnocení se dosáhne součtem dílčích známek dělenými čtyřmi. (6)

Naměřené hodnoty převyšující stupeň 3 vykazují o bonitě společnosti. Rozmezí od 1 do 3 představuje tzv. šedou zónu (nejasné informace) a hodnota menší než 1 poukazuje na jisté potíže ve finanční situaci organizace. (9)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Další část této bakalářské práce stručně charakterizuje společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o., její vnitřní a vnější prostředí a analyzuje současný stav společnosti pomocí metod finanční analýzy, které jsou rozebrány v předchozí části. Využita jsou reálná čísla pramenící z účetních výkazů firmy za období 2015 – 2019.

### 2.1. Charakteristika společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.
<b>Datum zápisu:</b>	2. prosince 2004
<b>Sídlo:</b>	Palackého třída 3078/170, 612 00 Brno
<b>IČO:</b>	26947439
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Zápis v obchodním rejstříku:</b>	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 47606
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč
<b>Jednatel:</b>	Ing. Michal Zezula
<b>Prokura:</b>	Petr Schwarz Martin Zezula



Obrázek č. 3: Logo SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.

Zdroj: (12)

## 2.2. Představení společnosti

Společnost SNOWBOARD ZEZULA s. r. o. byla založena na konci roku 2004, avšak prodejna se snowboardovým vybavením funguje již od roku 1996 pod vedením nynějšího jediného jednatele společnosti Ing. Michala Zezuly, který se podnikání v tomto oboru věnoval jako fyzická osoba od počátku devadesátých let minulého století. Dnes společnost sídlí na Palackého třídě 3078/170 v těsné blízkosti zastávky Hudcova a provozuje tak i svůj internetový obchod.

Mimo snowboardovou výbavu rozšířila společnost nabídku také o wakeboardové, skateboardové, longboardové, bikové a surfové vybavení a v jejich prodeji se řadí na přední příčky českého a slovenského trhu. Také má firma oprávnění v zastupování určitých světových výrobců na těchto trzích. (11)

V současné době podnik čítá kolem 25 zaměstnanců a 15 brigádníků na různých pozicích. Z hlediska sezónního charakteru společnosti najímá firma brigádníky zejména na zimní měsíce a tuto pracovní sílu skládá převážně z řad studentů, přičemž vztahy mezi zaměstnanci jsou neformální. (11)

Obory činnosti společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. jsou:

- Výroba, opravy a údržba sportovních potřeb, her, hraček a dětských kočárků,
- velkoobchod a maloobchod,
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy, výrobků jemné mechaniky, optických přístrojů a měřidel,
- výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků,
- výroba a opravy obuvi, brašnářského a sedlářského zboží,
- výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů,
- výroba plastových a pryžových výrobků,
- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály,
- reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení,



- návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling,
  - fotografické služby,
  - mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti,
  - provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí,
  - provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti.
- (11)

## **2.3. Analýza okolí společnosti**

Analýzou okolí společnosti se zabývá SLEPTE analýza, Porterova analýza pěti sil a model 7S, přičemž každý z faktorů je blíže specifikován k dané oblasti.

### **2.3.1. SLEPTE analýza**

Tato analýza zkoumá jednotlivé faktory ovlivňující chod společnosti.

#### **Společenské faktory (Social)**

Firmu ovlivňuje řada sociálních faktorů, které jsou zde blíže specifikovány. Společnost se nachází v jihomoravském kraji, který je 4. největší v celé České republice. (13) K 1.1.2019 čítalo samo Brno 380 681 obyvatel a je tak považováno jako 2. největší město České republiky hned po Praze, která uvádí třikrát tolik obyvatel. (14) Hladina nezaměstnanosti v České republice celkově meziročně klesá, přičemž pro rok 2019 je uvedena hodnota této míry 2 %. Nejméně to bylo v Praze s 1,9 % mírou nezaměstnanosti a nejvíce v Moravskoslezském kraji s 4,4 %. (15)

Chod společnosti závisí především na kupní síle zákazníků. Je proto důležité znát cílovou, věkovou skupinu firmy. V případě zkoumané společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. to je mladší skupina obyvatelstva do cca 50 let, přičemž průměrné věkové složení k roku 2019 v ČR je 42,3. (16)

Jelikož daná společnost prodává zejména sportovní vybavení, vybízí se zde otázka o sportovních příležitostech. Jihomoravský kraj je převážně rovinatou oblastí, proto se za

kopci pro zimní radovánky musí dojíždět do okolních krajů. (17) Česká republika je ale země s rozmanitou krajinou, jejíž hranice státu lemuje pohoří, a proto je pravdou, že u nás najdeme mnoho kvalitních skiareálů s větším počtem sjezdovek či samostatné vleky a lanovky na jednotlivých vrcholech. Vyplatí se ale i výlet do Alp v sousedním Rakousku, kde za 3 hodiny čisté jízdy z Brna můžete obdivovat krásy skiareálu Stuhlecku s více než 15 km sjezdovek. (18)

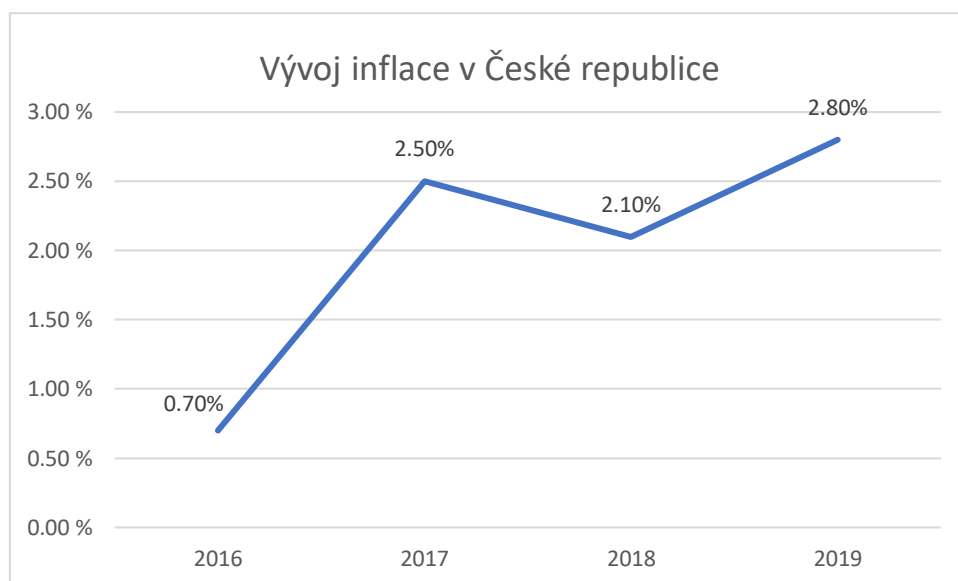
### **Legislativní faktory (Legislative)**

Tento faktor je úzce spojen s politickými faktory, neboť jejich změny dopadají na legislativu dané země, kterou se společnost řídí. Firmy jsou povinny dodržovat a řídit se danými právními předpisy, které jim náleží. Je velmi důležitá okamžitá adaptace na nové právní ustanovení, neboť legislativní prostředí se neustále mění. V případě firmy SNOWBOARD ZEZULA s. r. o. se společnost řídí dle legislativy České republiky a Evropské Unie. Konkrétně se tedy jedná zejména o občanský zákoník (č. 89/2012 Sb.), zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a další. (19), (24)

### **Ekonomické faktory (Economic)**

Společnost bezesporu ovlivňují aktuální ekonomické podmínky. Vývoj zahraničních měn je důležitým aspektem v nákupu a prodeji zboží. Mezi lety 2016 a 2019 se kurz eura pohyboval mezi 25,40 Kč a 27,53 Kč za euro. (20)

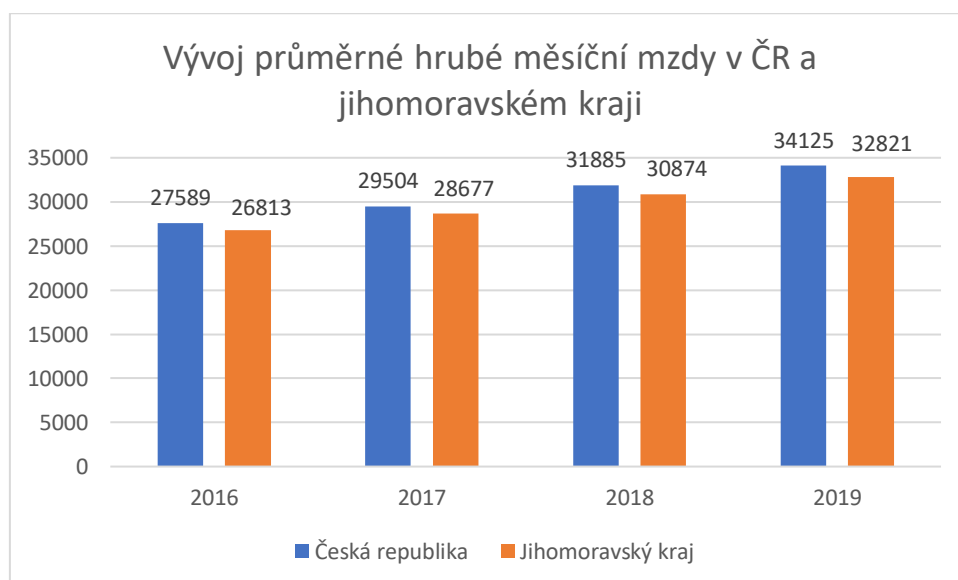
Inflace dopadá na kupní sílu peněz, přičemž rostoucí tendence znamená znehodnocování příjmů obyvatel, což může vést k poklesu tržeb společnosti. V roce 2017 byl zaznamenán nárůst inflace oproti roku 2016 o 1,8%, což je největší nárůst za sledované období. (21)



Graf č. 1: Vývoj roční inflace v České republice

Zdroj: Vlastní tvorba dle (21)

Další důležitý ekonomický faktor je vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy. Od té se odvíjí např. poptávka po nabízeném zboží či službách společnosti. Graf č. 2 ukazuje dlouhodobě rostoucí trend v celé České republice. Jihomoravský kraj celkově zaostává za průměrem českého národa ve všech analyzovaných letech zhruba o 1000 Kč. (22)



Graf č. 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a jihomoravském kraji

Zdroj: Vlastní tvorba dle (22), (23)

### **Politické faktory (Political)**

Zásadní dopad na fungování firmy má vláda, či členství státu v různých nadnárodních organizacích.

Česká republika je od května roku 2004 členem Evropské unie, jejíž cíl je zlepšení úrovně kooperace zemí v Evropě. Tato organizace je největším obchodním seskupením na světě a mezi 27 členskými státy se uskutečňuje volný obchod v rámci jednotného trhu. Na konci ledna roku 2020 vystoupilo Spojené království z členství Evropské unie. (25)

Vláda České republiky má v poslední době vliv na firmu více než kdy dříve. V čase pandemie COVID-19 vláda v čele s premiérem Adrejem Babišem za ANO 2011 opakovaně nařizuje v zemi nouzový stav a proti šíření tohoto virového onemocnění vydává opatření jako např. zákaz provozu maloobchodního prodeje a služeb kromě potravin a jiných nezbytně nutných věcí, uzavírání hranic mezi státy, či zákaz provozu lanovek a lyžařských vleků. (27) Ostatní členové vlády jsou: 1. místopředseda vlády a ministr vnitra Jan Hamáček, místopředsedkyně vlády a ministryně financí Alena Schillerová, místopředseda vlády, ministr průmyslu a obchodu a zároveň i ministr dopravy Karel Havlíček, atd. (26)

### **Technologické faktory (Technological)**

Je obecně známo, že se různé technologie vyvíjí velmi rychle, proto je důležité držet s nimi krok. V oblasti sportu dochází každou chvíli k různým vylepšením, zjednodušení či automatizování. Protože tato disciplína je velmi dynamická a každý rok k nějakému zlepšení v oblasti sportovního vyžití dochází, firma pravidelně školí své zaměstnance (zejména prodejce) těmto novým technologiím. Školení zaměstnanců probíhá jak na kamenné prodejně, tak v terénu pro lepší osvojení. Je velmi důležité s nejnovějšími technologickými trendy držet krok a rozšiřovat spektrum informací.(11), (rozhovor se zaměstnancem firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

### **Ekologické faktory (Ecological)**

Ekologie je velmi aktuální téma a klade se na ni velký důraz. Střechu sídla společnosti pokrývají solární panely k výrobě elektrické energie. Tímto krokem došlo k efektivnímu využití plochy střechy k využití obnovitelného zdroje energie k výrobě elektřiny. (11)

Firma také dodržuje všechny normy spojené s ochranou životního prostředí, avšak činnost společnosti není svým charakterem nijak škodlivá vůči životnímu prostředí. Také je nutno

podotknout, že firma SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. dodržuje zákony o nakládání s odpady a platí příslušné poplatky. (11)

### **2.3.2. Porterův model pěti sil**

S pomocí Porterova modelu se zjišťuje konkurenční situace a možná rizika v odvětví společnosti. Analyzuje se riziko vstupu potenciálních konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a kupujících a rivalita v odvětví.

#### **Hrozba nahraditelnosti**

Ve sportovním prostředí existuje určitá svoboda volby. Na zkoumaném trhu existuje mnoho konkurentů s podobnými či stejnými produkty, proto je důležité se autenticky odlišit. Jistými substituty se rozumí např. levnější varianty sportovního vybavení v řetězcích se zbožím pro sport a volný čas (SPORTISIMO s. r. o., DECATHLON). Ale jelikož společnost nenabízí tak obrovskou škálu produktů jako právě ve zmíněných řetězcích, zastává názoru kvality před kvantitou. Navíc oproti těmto podnikům nabízí společnost i servis v rámci nastavení zakoupeného produktu dle osobního přání zákazníka vyškoleným zaměstnancem nebo půjčovnu vybavení. (rozhovor se zaměstnancem firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Tento trh je velmi dobře nasycen širokou škálou produktů od různých firem, takže další potenciální konkurent by musel přijít se zcela průlomovou strategií, aby tento trh ovládl. Vstupními bariérami na tento trh mohou být smlouvy s dodavateli o přeprodeji jejich produktů, získání práva o výhradním zastoupení pro obchod či vlastní technologie na výrobu produktů, dále pak náklady na vybavení objektu, interní výpočetní techniku, software atd. Firma SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. si vydobyla svou klientelu na základě jedinečného přístupu k jednotlivým zákazníkům, rodinnou tradicí, příjemným prostředím, důvěry u zákazníků či dodavatelů, a především kvalitními produkty. (rozhovor se zaměstnancem firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

## **Rivalita v odvětví**

Zkoumaná firma čelí mnoha konkurentům v odvětví. Od těch, co nabízí cenově dostupnější produkty s širší nabídkou sortimentu až po ty společnosti s produkty lepší kvality i ceny s užší nabídkou, z čehož vyplývá fakt, že je trh nasycen. Pro unikátní odlišení od konkurence firma používá různé marketingové techniky k přilákání zákazníků – instagramový, či facebookový účet, tvorba promo videí, kampaně, soutěže, společenské akce (vánoční večírek pro veřejnost na Flédě, *open season* události na prodejně, atd.) Dále pak na svých webových stránkách vede rubriku *Blog* s různými odbornými články ohledně novinek ve světě snowboardingu, skateboardingu, wakeboardingu, surfingu a jiných sportovních disciplín vymezené společností. Sekce *Poradna* obsahuje mnoho praktických rad k seřízení vlastního sportovního vybavení, odpovědi na otázky v oblasti výběru výbavy, tipy pro jejich údržbu, nebo různé jiné doporučení a vychytávky. (12), (rozhovor se zaměstnancem firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

## **Vliv vyjednávací síly dodavatelů**

Činnost firmy je zejména přeprodej zboží od dodavatelů, jelikož není svým charakterem výrobní. Působí na trhu již řadu let a za tu dobu navázala mnoho vztahů s různými dodavateli. Společnost provozuje zejména maloobchodní činnost, nicméně se zabývá také velkoobchodem a získala tak práva na distribuci několika značek (GravitySnowboards, Bern, Arbor, Nidecker, Amplifí, Arcade, Endeavor a mnoho dalších). (11)

U volby dodavatelů je vždy na prvním místě preference zákazníka. Uvažuje-li firma o spolupráci, provede průzkum trhu o aktuálních trendech a těmi se řídí. Společnost dbá na kvalitu nabízeného zboží, proto dává přednost kvalitě před kvantitou a nabízí jen obrandované produkty s dobrým jménem, čímž poskytují určitou záruku.

S určitými dodavateli uzavřela společnost smlouvu o komisním prodeji svých výrobků, přičemž tato dohoda s sebou nese řadu výhod jak pro komitenta, tak pro komisionáře. Ale jelikož se jedná o opakovanou obchodní činnost, má firma s těmito výrobci smlouvu o obchodním zastoupení, kterou vymezuje obchodní zákoník (rozhovor se zaměstnancem firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

## **Vliv vyjednávací síly zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků má čím dál větší hodnotu, neboť s cílem dlouhodobé ziskovosti přímo souvisí cíl efektivního uspokojení potřeb zákazníka.

Společnost disponuje věrnostním programem ZEZULA Club, což je věrnostní program pro zákazníky obchodní společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o., který za pravidelné nakupování na prodejně či e-shopu nabízí řadu výhod. Nárok na členství v klubu získává automaticky každý zákazník, který provede registraci během nákupu – buď online na e-shopu nebo v kamenné prodejně u pokladny. Mezi tyto výhody patří sleva až 20% na nezlevněné zboží v e-shopu i na prodejně, levnější doprava, přednostní vyřízení objednávky, akční slevy na již zlevněné zboží, sleva na půjčovnu a servis v prodejně SNOWBOARD ZEZULA, nebo také bonusy u partnerů – jako např. slevy na služby v areálu WAKELAKE v Bratislavě, či v areálu WAKE MERKUR v Pasohlávkách. (12)

### **2.3.3. Model 7S**

Model 7S je interní analýza společnosti zabývající se problematikou vnitřních činitelů, které mají vliv na fungování společnosti. Jedná se o 7 faktorů působících na vnitřní prostředí podniku.

#### **Strategie**

Pro podnik je důležité vymezení cílů a definování způsobů jejich dosažení. Firma SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. si mimo dlouhodobou ziskovost klade za cíl důležité udržení si svého postavení na českém a slovenském trhu, přičemž aktuální dílčí cíl je rozšíření nabídky letního programu a zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům. Nedílnou součástí těchto cílů je hledání zdrojů a možností, které by v segmentu zimní a letní sezóny přinesly určitou odlišnost a unikátnost od přesyceného trhu zaplaveným nekvalitním zbožím pochybného původu. (11)

#### **Struktura**

Organizační struktura společnosti se dá charakterizovat jako liniová. V čele řízení podniku stojí výkonný ředitel Petr Schwarz, který je zároveň i prokurou společnosti a dohlíží na všechny činnosti jednotlivých oddělení. Na stejné vrcholové úrovni managementu firmy se nachází i jediný jednatel firmy Ing. Michal Zezula. Posledním článkem statutárního orgánu je syn jednatele společnosti – Martin Zezula, který ve firmě zastává pozici marketingového manažera. (11)

## **Systémy**

Podnik využívá několik informačních kanálů k interní komunikaci. Hlavní vnitřní ekonomický systém POHODA poskytuje veškeré informace v oblasti účetnictví, nákupu a prodeje zboží, stavu zásob, a jiných potřebných informacích ohledně produktů. Mimo pravidelné porady zaměstnanců s vedením společnosti využívá ke komunikaci firma e-mail a pro okamžité vyřešení potřebných požadavků slouží ve firmě na každém dílčím oddělení mobilní telefony. (rozhovor se zaměstnancem společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

Na kamenné prodejně firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. jsou nainstalovány dotykové obrazovky s přístupem na web společnosti pro jasnější představu o aktuálně nabízených produktech. Tento krok zásadně pomáhá v interakci prodejce se zákazníkem o dostupných produktech. (rozhovor se zaměstnancem firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

## **Styl vedení**

Jednotlivá oddělení podniku mají svého vedoucího, který efektivně vede své zaměstnance k plnění dílčích cílů a nese za ně plnou odpovědnost. Na tuto skutečnost dohlíží výkonný ředitel firmy, který má nejlepší přehled o dění ve společnosti. Avšak největší a poslední slovo v otázce rozhodování o společnosti má jednatel firmy. (rozhovor se zaměstnancem společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

## **Sdílení hodnot**

Ve firmě se mimo dobré vztahy s dodavateli a odběrateli ve formě zákazníků klade velký důraz na dobré vztahy mezi zaměstnanci. Tyto vztahy mezi jednotlivými pracovníky jsou neformální a uvnitř společnosti panuje přátelský duch. Vedení společnosti si svých zaměstnanců váží a nabízí jim celou řadu výhod. Mezi tyto benefity patří zaměstnanecké slevy na produkty a služby společnosti, poskytování příspěvku na stravu ve formě stravenek, firemní akce či teambuildingy. (rozhovor se zaměstnancem společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

Firma má s jednatelem společnosti uzavřenou smlouvu o výpůjčce pozemků umístěných pod budovou prodejny a její těsné blízkosti, jež byly poskytnuty společnosti bezúplatně, přičemž tato půjčka byla poskytnuta jednatelem firmy ve výši 8 200 tis. Kč. K 31. 7. 2019 je aktuální stav půjčky 7 625 tis. Kč. (11)



## **Zaměstnanci**

V řadách zaměstnanců firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. najdeme od dlouholetých zaměstnanců až po brigádníky se studentským statutem. Dalo by se říci, že ve vyšších řídicích pozicích, které mimo jiné obnáší i větší zodpovědnost v rámci řízených aktivit nalezneme ty pracovníky, kteří ve firmě působí řadu let. Naopak na pozicích, které s sebou nenesou tolik odpovědnosti jako je asistent prodeje na prodejně, či zaměstnanec e-shopu, který chystá objednávky k odeslání je poměrně velká fluktuace těchto zaměstnanců. (rozhovor se zaměstnancem společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

## **Schopnosti**

Pro zaměstnanecký výkon v této firmě není potřeba vysokoškolského vzdělání, nicméně je vyžadován zdravý selský rozum, komunikační a organizační dovednosti, spolehlivost, pozitivní vztah ke sportu. Společnost pořádá každou letní i zimní sezónu odborné školení svých zaměstnanců o novinkách v oblasti sportu v teoretické i praktické rovině, nově distribuovaných výrobců, BOZP a požární ochrany. (11), (rozhovor se zaměstnancem společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.)

### **2.3.4. Shrnutí předchozích analýz**

Tato část poskytuje celkové shrnutí dosavadně zjištěných informací o analyzované společnosti. Získané informace jsou rozděleny na základě pozitivně a negativně působících vlivech na chod firmy.

Podnik disponuje silným postavením na trhu díky své dlouholeté tradici se zaměřením na kvalitní nabízené produkty s určitou zárukou. V rámci péče o své zákazníky poskytuje firma výhody jako členství ve věrnostním programu, servis zakoupeného zboží, zasílání newsletterů na e-mailové adresy a další. Pozadu nezůstávají ani zaměstnanci, jejichž loajalitu si vedení cení ve formě zaměstnaneckých benefitů, či stmelovacích akcí. Do pozitivních faktorů dále patří rostoucí trend průměrné hrubé měsíční mzdy obyvatelstva České republiky.

Do negativních faktorů působících na společnost řadíme velký nápor konkurence se širokou nabídkou produktů, avšak pochybným původem kvality za nízkou cenu. Dále vývoj v této společnosti významně ovlivňuje aktuální dění spojené s pandemií COVID-19 a platné vládní nařízení vydané ve spojení s touto situací omezující činnost maloobchodních jednotek a zákazu provozu lyžařských vleků a lanových drah.

## 2.4. Finanční analýza

Následující kapitola přináší informace o praktických výpočtech jednotlivých ukazatelů, které byly popsány v teoretické části této bakalářské práce. Analyzované období je vymezeno v rozmezí let 2015 – 2019, jako zdroj pro tyto výpočty slouží účetní výkazy firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. a dosažené výsledky jsou zaznamenány v tabulkách a grafech vlastního zpracování.

### 2.4.1. Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je vypočítána s pomocí vertikální a horizontální analýzy rozvahy a zisku a ztrát za sledované období 2015 - 2016.

#### Horizontální analýza

Tato analýza zkoumá absolutní a relativní meziroční změny hodnot položek účetních výkazů společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. V tabulkách jsou uvedeny výsledné změny nejpodstatnějších položek majetkové a kapitálové struktury.

#### Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 3: Horizontální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11)

Horizontální analýza aktiv	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	-2425	-2,92	3725	4,63	9012	10,70	-993	-1,07
Stálá aktiva	-1998	-5,53	-306	-0,90	1419	4,19	-1258	-3,57
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	x	0	x	136	x	-58	-42,65
Dlouhodobý hmotný majetek	-1998	-5,53	-306	-0,90	1283	3,79	-1200	-3,42
Oběžná aktiva	-503	-1,09	4286	9,35	7567	15,10	369	0,64
Zásoby	-1706	-3,18	5354	16,34	2768	7,26	430	1,05
Dlouhodobé pohledávky	-54	-0,61	-80	-0,91	-240	-2,74	-200	-2,35
Krátkodobé pohledávky	-69	-3,60	-306	-16,58	1933	125,52	295	8,49
Peněžní prostředky	696	41,21	-682	-28,60	3106	182,38	-156	-3,24
Časové rozlišení	76	17,80	-255	-50,70	26	10,48	-104	-37,96

Hodnoty celkových aktiv za sledované období kolísají. Mezi lety 2015 a 2016 klesla celková aktiva o 2,92 %, v následujících dvou letech tato položka mírně rostla a konec analyzovaného období zaznamenal lehký pokles v celkových aktivech o 1,07 %.

Příčina snížení celkových aktiv v roce 2016 oproti předešlému roku je způsobena odepisováním dlouhodobého hmotného majetku, jehož hodnota činila v tomto roce 1 998 tis. Kč. Zatímco zásoby společnosti zaznamenaly více než 3 % pokles, peněžní prostředky (zejména ty v pokladně) se zvýšily o 41,21 %.

Celková aktiva zaznamenala mezi lety 2016 a 2017 nárůst o 4,63 %. Tato expanze je způsobena zvýšením hodnoty zásob o 5 354 tis. Kč, neboť v tomto roce došlo ve společnosti k úpravám interiéru a prostor, který dříve sloužili jako zázemí pro vychystávání objednávek z e-shopu, se stal ryze skladovým prostorem se zbožím a společnost tak mohla rozšířit svůj sortiment nabízených produktů. Položka časového rozlišení zaznamenává v roce 2017 největší pokles za sledované období asi 50 %, přičemž většinový podíl na této položce mají náklady příštích období.

Největší přírůstek celkových aktiv eviduje společnost v roce 2018 o 9 012 tis. Kč oproti roku 2017. Mimo nabytí ocenitelných práv v částce 136 tis. Kč, výrazně zvýšila společnost v roce 2018 hodnotu krátkodobých pohledávek o více než 125 % a hodnotu peněžních prostředků zejména na bankovním účtu o 182,38 % v absolutní hodnotě 3 106 tis. Kč jako jistá rezerva.

Jak již bylo avizováno, v roce 2019 eviduje firma mírný pokles celkových aktiv zhruba o 1 %. Hodnota stálých aktiv celkově klesla díky odpisům dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Rok 2019 s sebou nepřinesl jen pokles dlouhodobého majetku, firma rozšířila svou prodejní plochu o jedno patro, a tak společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. navýšila hodnotu staveb o 2 065 tis. Kč. Ve stejném roce uvádí firma opět výraznější propad u časového rozlišení aktiv o více než 100 tis. Kč, konkrétně tedy u položek nákladů příštích období.

## Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 4: Horizontální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11)

Horizontální analýza pasiv	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	-2 425	-2,92	3 725	4,63	9 012	10,70	-993	-1,07
Vlastní kapitál	-790	-1,69	-440	-0,96	3 594	7,89	1 956	3,98
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	466	200,86	-370	-53,01	-202	-61,59	1	0,79
Výsledek hospodaření minulých let	-578	-1,25	-551	-1,21	341	0,76	4 279	9,42
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-678	-464,38	481	-90,41	3 455	-6774,51	-2 324	-68,27
Cizí zdroje	-977	-2,75	3 443	9,97	4 770	12,57	-2 501	-5,85
Dlouhodobé závazky	-4 986	-49,82	-5 014	-99,84	-5	-62,50	25	833,33
Krátkodobé závazky	4 009	15,73	8 457	28,67	4 775	12,58	-2 526	-5,91
Časové rozlišení	-649	-98,63	713	7922,22	648	89,75	-448	-32,70

V rámci bilanční rovnosti platí, že se aktiva rovnají pasivům, proto vývoj celkových aktiv kopíruje vývoj celkových pasiv. Položka vlastního kapitálu je ovlivněna výsledkem hospodaření společnosti jak v běžném období, tak v minulých letech. Největší nárůst vlastního kapitálu oproti předešlému roku uvádí firma v roce 2018, kdy se tato hodnota v absolutním vyjádření zvýšila o 3 594 tis. Kč a oproti roku 2017 tak pozoruje změnu o 7,89 %.

Základní kapitál zůstává ve všech analyzovaných letech stejný, jeho hladina se v průběhu neměnila, tudíž hodnota základního kapitálu zůstává stejná jako při založení společnosti na konci roku 2004, tedy 200 tis. Kč.

Výsledky hospodaření závisí na tržbách z prodeje firmy. V roce 2018 se ve srovnání s předešlým rokem 2017 zvýšily tržby o 3 455 tis. Kč, neboť tento rok byl podpořen příznivými povětrnostními podmínkami v zimních měsících a nastal tak průlom ve stagnaci prodeje zejména zimního sortimentu z předešlých let. Že je tato položka velmi kolísavá potvrzuje skutečnost, že v roce 2019 se výsledek hospodaření běžného účetního období propadl oproti roku 2018 o 2 324 tis. Kč.

Cizí zdroje také nevykazují jednoznačný rostoucí trend. Zatímco rok 2017 a 2018 eviduje růst v oblasti cizích zdrojů, v roce 2019 se společnost těchto zdrojů zbavovala. Především se jednalo o krátkodobé závazky vyplývající z běžných dodavatelsko – odběratelských vztahů. U závazků po splatnosti nad 360 dní se jedná o pozastávky spojené s fakturací výstavby prodejny.

V hospodářském období 2011/2012 byl společnosti poskytnut investiční úvěr ve výši 25 000 tis. Kč bankovní institucí Sberbank CZ, a. s, který byl sjednán za účelem výstavby nové prodejny společnosti. V roce 2017 byl tento úvěr zcela splacen. Firma SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. dlouhodobě užívá kontokorentního úvěr u banky Sberbank CZ, s úrokovou sazbou 1,99 % p.a.

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11)

Horizontální struktura výkazu zisku a ztráty	Absolutní meziroční změna v tis. Kč				Procentní meziroční změna v %			
	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Výnosy	11 228	14 111	11 790	14 252	11,10	12,56	9,32	10,31
Tržby z prodeje zboží	10 871	13 991	11 960	14 223	10,92	12,66	9,61	10,42
-Tržby z prodeje služeb	606	-46	-89	145	61,34	-2,89	-5,75	9,94
Tržby z prodeje majetku	-41	-8	-20	54	-59,42	-28,57	-100,00	X
Ostatní provozní výnosy	20	8	-36	-28	22,22	7,27	-30,51	-34,15
Úroky	-4	0	1	-1	-100,00	X	X	-100,00
Kurzové zisky	-232	166	-26	-141	-70,73	172,92	-9,92	-59,75
Náklady	11 908	13 628	8 335	16 576	11,79	12,07	6,59	12,29
Výkonová spotřeba	8 665	11 143	6 087	12 313	10,47	12,19	5,93	11,33
Osobní náklady	2 519	2 638	2 221	3 162	19,07	16,77	12,09	15,36
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-22	-24	-257	689	-0,98	-1,07	-11,63	35,28
Ostatní provozní náklady	440	317	-82	386	318,84	54,84	-9,16	47,48
Nákladové úroky a podobné úroky	-153	-77	71	378	-18,11	-11,13	11,54	55,10
Ostatní finanční náklady	510	-549	-368	91	30,43	-25,11	-22,48	7,17
Daň z příjmů	-51	180	663	-443	-64,56	642,86	318,75	-50,86
VH běžného účetního období	-680	483	3 455	-2 324	-465,75	-90,45	-6774,51	-68,27

Výnosy v závislosti na tržbách z prodeje zboží každoročně stoupají zhruba o 10%. Společnost nemá výrobní charakter, je tedy závislá na přeprodávání zboží od dodavatelských subjektů, nebo výrobců samotných, jelikož je výhradním distributorem pro český trh několika značek. V roce 2016 se zvýšily tržby z prodeje služeb o 61,34 %, tedy o 606 tis. Kč, nicméně v porovnání s tržbou z prodeje zboží v tom samém roce jde o poměrně malou položku. Je tomu tak, neboť hlavní aktivita společnosti spočívá v prodeji produktů a nevyznačuje se tak prodejem služeb. O několik desítek tisíc klesly v roce 2017 a 2018 tržby z prodeje služeb, vyvažují to však již zmíněné tržby z prodeje zboží. Mimo prodej zboží nabízí firma také služby ve formě servisu a oprav sportovního vybavení, či půjčování této výbavy.

Největší přírůstek nákladů vykazuje firma v roce 2019, kdy nabyla dvakrát takové hodnoty na rozdíl od předešlého roku. Zároveň tyto náklady převyšují výnosy společnosti a ta je v roce 2019 ve ztrátě 2 324 tis. Kč. Předcházející rok ovšem tento výsledek hospodaření dosahoval zisku ve výši 3 455 tis. Kč, což byl největší přírůstek zisku za analyzované období.

Položka osobních nákladů rostla každým rokem o 2 – 3 000 tis. Kč. Pravidelný růst zaznamenala i výkonová spotřeba, jejíž meziroční změny nespádly pod 6 000 tis. Kč. Jen v roce 2018 se hodnota výkonové spotřeby propadla zhruba o polovinu oproti předcházejícímu roku.

### Vertikální analýza

Úkolem vertikální analýzy je vyjádření procentního podílu položek účetních výkazů k předem zvolené základně.

### Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 6: Vertikální analýza aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11)

Vertikální analýza aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Stálá aktiva	43,60 %	42,43 %	40,19 %	37,83 %	36,87 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,16 %	0,08 %
Dlouhodobý hmotný majetek	43,60 %	42,43 %	40,19 %	37,68 %	36,78 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oběžná aktiva	55,89 %	56,95 %	59,52 %	61,88 %	62,95 %
Zásoby	40,82 %	40,72 %	45,27 %	43,85 %	44,80 %
Dlouhodobé pohledávky	12,22 %	12,59 %	12,15 %	11,34 %	11,37 %
Krátkodobé pohledávky	0,82 %	0,68 %	0,08 %	1,53 %	1,74 %

Krátkodobý finanční majetek	2,03 %	2,96 %	2,02 %	5,16 %	5,04 %
Časové rozlišení	0,51 %	0,62 %	0,29 %	0,29 %	0,18 %

Vertikální analýza aktiv ukazuje, jaký je podíl jednotlivých položek rozvahy k celkovým aktivům společnosti. Oběžná aktiva představují v letech 2015 – 2019 většinu celkových aktiv, která tvoří zásoby, pohledávky krátkodobého i dlouhodobého charakteru a krátkodobý finanční majetek. Krátkodobý finanční majetek zahrnuje především peněžní prostředky společnosti a to jak na bankovním účtu, tak v pokladně.

Stálá aktiva se pohybují kolem 40 %, přičemž lze meziročně pozorovat klesající trend. Zatímco v roce 2015 tvořila stálá aktiva 43,60 % na celkových aktivech, v konečném analyzovaném roce 2019 to bylo už pouze 36,87 %

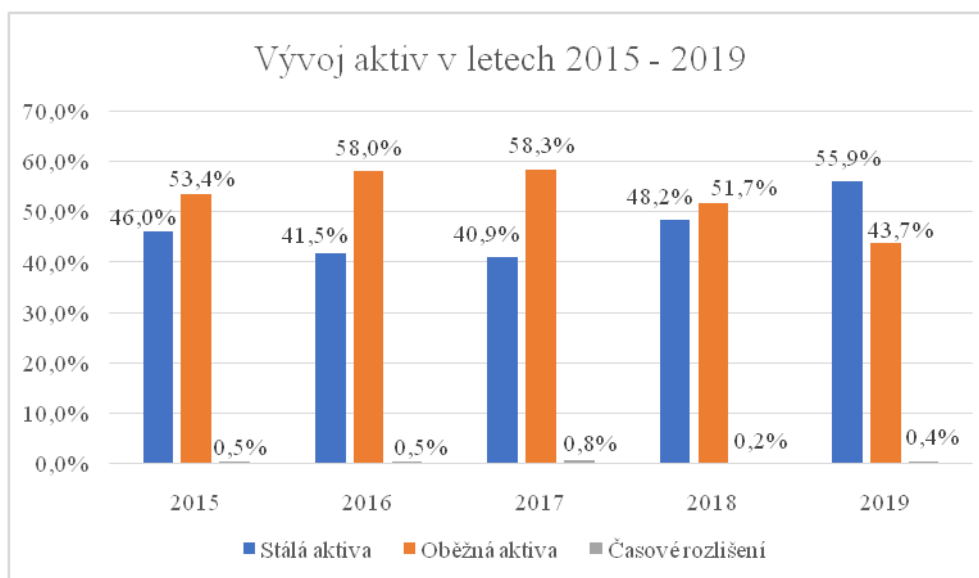
Bezesporu nejvýznamnější položkou stálých aktiv je dlouhodobý hmotný majetek, kterou firma disponuje. Patří sem zejména položka staveb, neboť tvoří její většinu. Dále pak tuto položku tvoří samostatné movité věci a soubory movitých věcí, jako například vozový park společnosti, hmotný majetek využívaný k výrobě elektřiny ze slunečního záření umístěný na střeše sídla společnosti, či jiné vybavení.

Až v roce 2018 nabyla firma dlouhodobého nehmotného majetku, který tvoří zejména ocenitelná práva. V letech 2018 tvořil nehmotný dlouhodobý majetek 0,16 % na celkových aktivech a v roce 2019 to bylo 0,08 %.

Firma neeviduje žádný dlouhodobý finanční majetek ve své majetkové struktuře za sledované období 2015 – 2019.

Vývoj zásob nevykazuje ve vymezeném období jednoznačnou tendenci. V roce 2015 tvořilo 40,82 % celkových aktiv, následující rok tato hodnota klesla o 0,1 % na 40,72 %. V následujícím roce procentní podíl zásob na celkových aktivech vzrostl na 45,27 % a následně v roce 2018 klesl o 1,42 %. V konečném roce představovala tato část aktiv 44,80 %.

Dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny položkou pohledávek – ovládaná nebo ovládající osoba. Do krátkodobých pohledávek, které tvoří největší část oběžných aktiv, zahrnuje firma pohledávky z obchodních vztahů nebo pohledávky k státu – konkrétně tedy zaplacené zálohy finančnímu úřadu na dani z příjmů či na silniční dani.



Graf č. 3: Vývoj aktiv v letech 2015 - 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrný vývoj položek aktiv za období 2015 – 2019. Oběžná aktiva tvoří ve všech analyzovaných letech většinou část aktiv, přičemž časové rozlišení aktiv tvoří zanedbatelnou část.



## Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11)

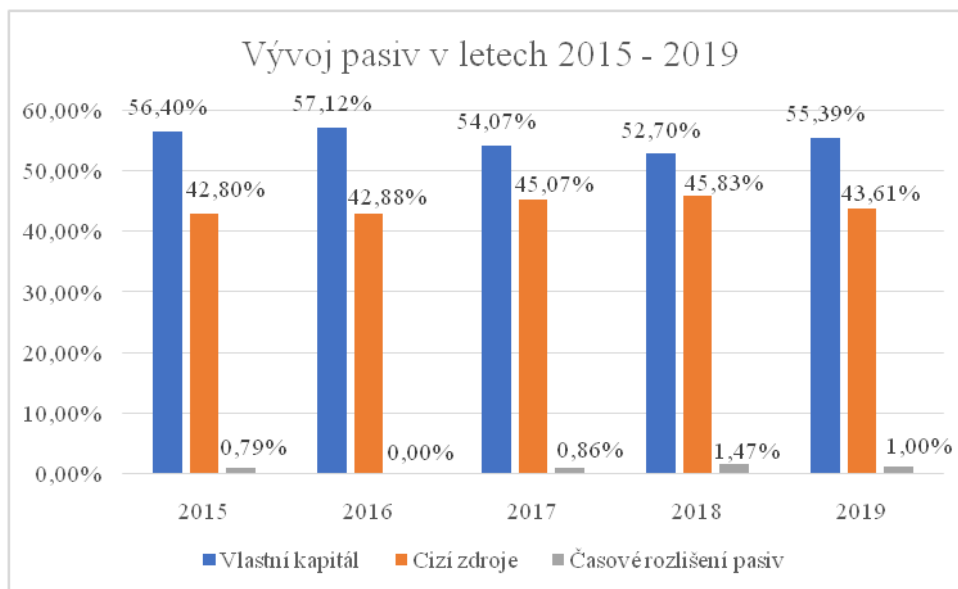
Vertikální analýza pasiv	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
<b>Vlastní kapitál</b>	56,40 %	57,12 %	54,07 %	52,70 %	55,39 %
Základní kapitál	0,24 %	0,25 %	0,24 %	0,21 %	0,22 %
Fondy ze zisku	0,28 %	0,87 %	0,39 %	0,14 %	0,14 %
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	55,71 %	56,67 %	54,16 %	48,52 %	53,68 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	0,18 %	-0,66 %	-0,06 %	3,65 %	1,17 %
<b>Cizí zdroje</b>	42,80 %	42,88 %	45,07 %	45,83 %	43,61 %
<i>Dlouhodobé závazky</i>	12,07 %	6,24 %	0,01 %	0,00 %	0,03 %
Závazky k úvěrovým institucím	12,06 %	6,21 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<i>Krátkodobé závazky</i>	30,73 %	36,64 %	45,06 %	45,83 %	43,58 %
Závazky k úvěrovým institucím	23,61 %	27,69 %	37,35 %	35,96 %	33,87 %
Závazky z obchodních vztahů	5,55 %	6,86 %	5,41 %	7,30 %	7,16 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	0,79 %	0,00 %	0,86 %	1,47 %	1,00 %

Podíl jednotlivých položek kapitálové struktury na celkových pasivech firmy ukazuje tabulka č. 7. Vlastní kapitál převyšuje podíl na celkových pasivech o pár procent ve všech analyzovaných letech, přičemž největší hodnotu samofinancování vykazuje společnost v roce 2016 s 57,12 % podílem. Položku vlastního kapitálu tvoří z největší části výsledek hospodaření z minulých účetních období, který je závislý na výsledku hospodaření běžného účetního období. Největší nárůst v procentech výsledku hospodaření za aktuální účetní období vykazuje firma v roce 2018, kdy se tato hodnota změnila z -0,06 % na 3,65 %.

Cizí zdroje dosahovaly v roce 2015 42,8 %, v roce následujícím stouply o nepatrných 0,08 % vlivem navýšení krátkodobých závazků k úvěrovým institucím, tudíž došlo k čerpání kontokorentního úvěru, který společnost využívá pro své podnikatelské účely. Zajímavý průběh ukazují dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím, neboť od roku 2017 je jejich hodnota nulová. V roce 2017 totiž společnost splatila své dluhy z dlouhodobého úvěru.

Závazky z obchodních vztahů měly v roce 2016 podíl 5,55 % na celkových pasivech, rok nato stoupla tato část na 6,86 % a další rok pokračoval propadem na hodnotu 5,41 %. Předposlední analyzované období s sebou přineslo růst položky závazků z obchodních vztahů na 7,30 % a poslední rok 2019 se nepatrně propadl o 0,14 % na 7,16 %.

Přehledný vývoj vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv na celkových pasivech za období let 2015 – 2019 uvádí graf č. 4



Graf č. 4: Vývoj pasiv v letech 2015 - 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 8: Vertikální analýza zisku a ztráty

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11)

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Výnosy</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Tržby z prodeje zboží	98,54 %	98,37 %	98,46 %	98,71 %	98,82 %
Tržby z prodeje služeb	0,98 %	1,42 %	1,22 %	1,06 %	1,05 %
Tržby z prodeje majetku	0,07 %	0,02 %	0,02 %	0,00 %	0,04 %
Ostatní provozní výnosy	0,09 %	0,10 %	0,09 %	0,06 %	0,04 %
Úroky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kurzové zisky	0,32 %	0,09 %	0,21 %	0,17 %	0,06 %
<b>Náklady</b>	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Výkonová spotřeba	81,97 %	81,00 %	81,08 %	80,58 %	79,89 %
Osobní náklady	13,08 %	13,94 %	14,52 %	15,27 %	15,69 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,23 %	1,98 %	1,75 %	1,45 %	1,74 %
Ostatní provozní náklady	0,14 %	0,51 %	0,71 %	0,60 %	0,79 %
Nákladové úroky a podobné úroky	0,84 %	0,61 %	0,49 %	0,51 %	0,70 %
Ostatní finanční náklady	1,66 %	1,94 %	1,29 %	0,94 %	0,90 %
Daň z příjmů	0,08 %	0,02 %	0,16 %	0,65 %	0,28 %

Hlavní zastoupení ve výnosech firmy pramení z tržeb z prodeje zboží, který ve všech analyzovaných letech dosahuje 98 % podílu. Tyto výnosy podporují také tržby z prodeje služeb, které se pohybují kolem 1 % a ve srovnání s tržbami z prodeje zboží se jedná o velmi malou položku tržeb.

V nákladech společnosti dominuje výkonová spotřeba, která z téměř 82 % postupem času klesala, až se v roce 2019 zastavila na 79,89 %. Zatímco položka výkonové spotřeby z dlouhodobého hlediska klesala, osobní náklady se ve zkoumaném časovém horizontu zvyšovaly. V každém roce jejich procentní hodnota stoupala o necelé 1 %. V roce 2019 tak osobní náklady vyšplhaly na 15,69 %

#### 2.4.2. Rozdílové ukazatele

Tato kapitola pojednává o rozboru ukazatelů čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků.

Tabulka č. 9: Rozdílové ukazatele ČPK a ČPP

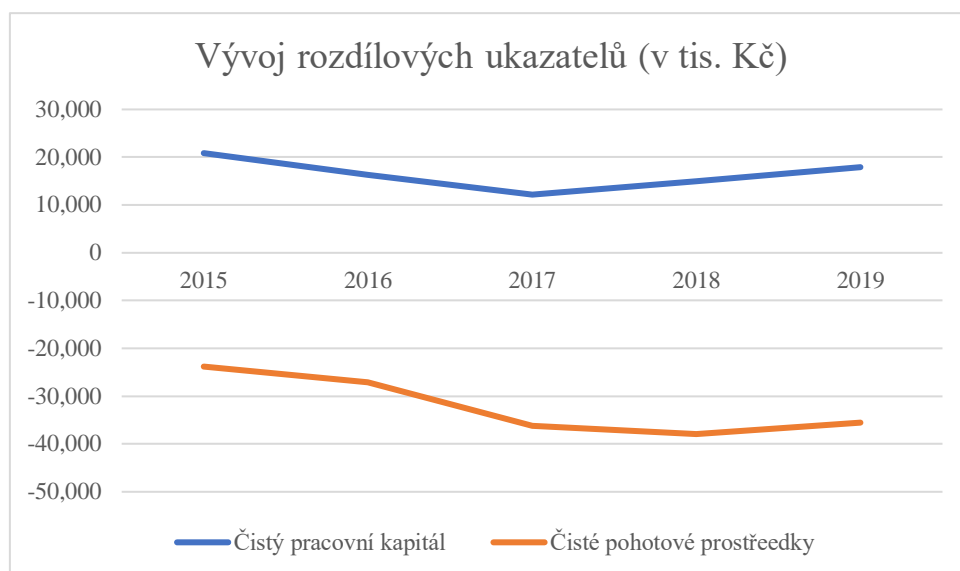
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11)

Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál	20 859	16 347	12 176	14 968	17 863
Čisté pohotové prostředky	-23 797	-27 110	-36 249	-37 918	-35 548

Čistý pracovní kapitál nabývá ve sledovaném období kladných výsledků, což značí, že společnost disponuje větším množstvím oběžných aktiv než krátkodobých závazků. Tento nadbytek finančních prostředků představuje jistou rezervu pro krytí mimořádných výdajů. Nejnižší ČPK eviduje firma v roce 2017, naopak nejvyšší v roce 2015.

Čisté pohotové prostředky představují schopnost firmy hradit své okamžitě splatné závazky, tedy okamžitou likviditu. V analyzovaném období jsou všechny výsledky bez výjimky záporné, což napovídá tomu, že k financování krátkodobých závazků společnosti nestačí krátkodobé finanční prostředky, jimiž podnik disponuje.

V následujícím grafu je vyobrazen vývoj těchto dvou rozdílových ukazatelů ve sledovaném období.



Graf č. 5: Vývoj rozdílových ukazatelů 2015 – 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.4.3. Analýza poměrových ukazatelů

V analýze poměrových ukazatelů sledujeme vývoj hodnot ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Tyto hodnoty jsou porovnávány s hodnotami vybraných konkurentů a doporučenými hodnotami. Nutno podotknout, že společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. má ve svém odvětví podnikání více konkurentů, než je zde uvedeno, ale jejich výkazy nejsou volně dostupné v obchodním rejstříku.

Prvním konkurentem je Urban Store, s. r. o. – maloobchodní jednotka zaměřená na prodej sportovního oblečení, obuvi a doplňků vlastněná od roku 2019 100 % společností Digital People, a. s.

Druhým konkurentem je SPORTISIMO, s. r. o. – přední maloobchodní jednotka zaměřená na sportovní vybavení, oblečení a obuv vlastněná 100 % holdingovou společností Sportisimo Holding, s. r. o.

#### UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita pomáhá k hodnocení celkové efektivnosti hospodaření firmy, udává tedy poměr výstupů se vstupy do podnikání a vyjadřuje tak ziskovost společnosti. Předmětem výpočtů je rentabilita vlastního kapitálu, tržeb a celkových aktiv.

## Rentabilita celkových aktiv

Tabulka č. 10: Rentabilita celkových aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

ROA (%)	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	2,91	2,83	2,55	6,43	4,16
Urban Store, s. r. o.	1,82	2,50	4,34	1,42	5,54
SPORTISIMO, s. r. o.	8,39	10,49	14,05	10,60	4,97

Ukazatel rentability celkových aktiv je pro finanční analýzu velmi důležitým aspektem, neboť vyjadřuje čistou výkonnost aktiv společnosti. Ve výsledku platí, že čím vyšší hodnoty podnik dosáhne, tím je jeho produkční síla větší.

Zkoumaná firma dosáhla největšího výsledku v roce 2018, kdy se ve společnosti zvýšila hodnota aktiv. Naopak nejhůře na tom byla v roce předchozím, tedy v roce 2017, kdy hodnota ukazatele dosahovala 2,55 %. Ve srovnání s konkurencí Urban Store, s. r. o. pozorujeme ve všech letech nižší hodnotu než u firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. Ta eviduje nejvyšší hodnotu v roce 2019.

Nejlepší generování zisku pomocí aktiv vykazuje firma SPORTISIMO, s. r. o., která v roce 2017 udává hodnotu 14,05 %, v roce 2019 ovšem tato hodnota klesla až na 4,97 %. Jinak v ostatních letech kolísá trend kolem 10 %.

## Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

ROE (%)	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	0,31	-1,16	-0,11	6,93	2,11
Urban Store, s. r. o.	-96,99	18,56	31,29	-22,43	11,01
SPORTISIMO, s. r. o.	49,83	33,88	34,77	25,14	11,75

Výsledky v tabulce č. 11 udávají, kolik procent ze zisku připadá na každou vloženou korunu společníky do podnikání. Firma SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. nevykazuje ani v jednom z analyzovaných let přívětivých hodnot. Nejvyššího výsledku ukazatele rentability vlastního kapitálu dosahuje společnost v roce 2018, nicméně ani tato hodnota 6,93 % se nemůže rovnat hodnotám společnosti SPORTISIMO, s. r. o., jejíž nejnižší hodnota v roce 2019 dosahuje hranice 11,75 %. Tato skutečnost byla ovlivněna nejvyšším nárůstem vlastního kapitálu této

společnosti a nejnižším dosaženým výsledkem hospodaření po zdanění, v ostatních letech se tato hodnota pohybovala kolem 30 % až na začáteční rok 2015 zkoumaného období, kdy se výsledek tohoto ukazatele vyšplhal na 49,83 %.

Nejvíce kolísavý trend eviduje společnost Urban Store, s. r. o., která eviduje záporné hodnoty v roce 2015 a 2018. Záporný procentní výsledek v roce 2015 zapříčinila mínusová hodnota vlastního kapitálu a v roce 2018 za to mohla vykázaná ztráta výsledku hospodaření.

## Rentabilita tržeb

Tabulka č. 12: Rentabilita tržeb

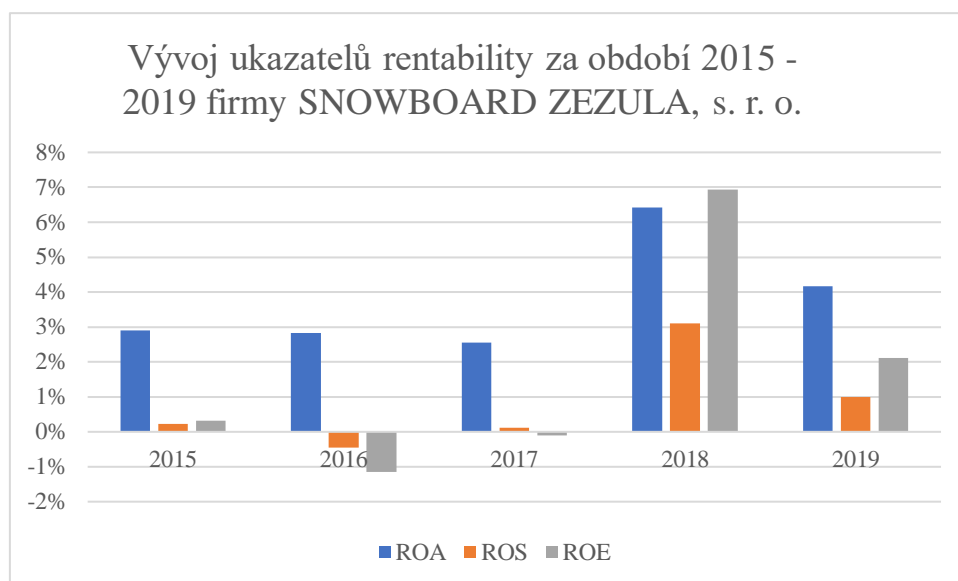
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

ROS (%)	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	0,22	-0,45	0,12	3,10	0,99
Urban Store, s. r. o.	0,89	0,80	2,03	-0,64	0,69
SPORTISIMO, s. r. o.	6,26	5,45	7,89	6,92	3,78

Další důležitý ukazatel pro potenciální věřitele je rentabilita tržeb. Ten vyjadřuje, kolik procent ze zisku připadá na každou jednu korunu z dosažených tržeb firmy. Je vypočítán jako podíl čistého zisku a součtu tržeb za určité období. Opět zde platí pravidlo, že čím větších hodnot podnik dosáhne, tím je jeho finanční zdraví lépe zabezpečeno.

Analyzovaná společnost uvádí v roce 2016 zápornou procentní hodnotu z důvodu ztráty z podnikání. V ostatních letech už tato hodnota byla vyšší než 0, dokonce v roce 2018 to bylo i více než 3% díky nejvyššímu výsledku hospodaření. Podobný průběh uvádí i společnost Urban Store, s. r. o. s tím rozdílem, že nejvyšší hodnoty 2,03 % dosáhla společnost o rok dříve než zkoumaná firma SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o., tedy v roce 2017. Záporné číslo eviduje Urban Store, s. r. o. v roce 2018 kvůli zápornému výsledku hospodaření.

Přívětivějších výsledků dosahuje společnost SPORTISIMO, s. r. o., jejíž nejnižší hodnota dosahuje 3,78%. V ostatních letech se tomuto podniku dařilo generovat výsledky kolem 5 – 7 %.



Graf č. 6: Vývoj ukazatelů rentability za období 2015 – 2019 firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

## UKAZATELE LIKVIDITY

Ukazatelé likvidity představují schopnost podniku splatit včas své závazky. Níže v tabulkách jsou rozebrány 3 stupně likvidity – běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Kromě analyzované firmy jsou pro porovnání zapojeny i dvě další firmy ze stejného odvětví podnikání.

### Běžná likvidita

Tabulka č. 13: Běžná likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Běžná likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	1,82	1,55	1,32	1,35	1,44
Urban Store, s. r. o.	0,91	1,06	1,05	0,99	0,97
SPORTISIMO, s. r. o.	1,23	1,33	1,42	1,51	1,49

Tento ukazatel je vyjádřen jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků a udává, kolikrát je firma schopna pokrýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Zkoumaná společnost nabývala hodnot v období 2015 – 2019 v rozmezí 1,32 – 1,82, přičemž doporučený výsledek pro tento ukazatel převyšuje hodnotu 1,5, což pro potenciální věřitele značí menší riziko platební neschopnosti než u nižších hodnot. (7) V letech 2015 a 2016 tento doporučený výsledek společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. splňovala, nicméně

v ostatních letech těchto hodnot nedosáhla a nepokryla by tak dostatečně své krátkodobé závazky z oběžných aktiv.

Společnost Urban Store, s. r. o. v analyzovaných letech pokryla své krátkodobé závazky z oběžných aktiv zhruba 1krát, což znamená, že tato firma nedosahuje ani v jednom z období doporučených hodnot.

SPORTISIMO, s. r. o. se přiblížilo k doporučenému výsledku pouze v letech 2018 a 2019, v roce 2015 své krátkodobé závazky z oběžných aktiv pokrývala společnost 1,23krát, v roce 2016 1,33krát a v roce 2017 1,42krát.

### Pohotová likvidita

Tabulka č. 14: Pohotová likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Pohotová likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	0,49	0,44	0,32	0,39	0,42
Urban Store, s. r. o.	0,27	0,32	0,24	0,27	0,25
SPORTISIMO, s. r. o.	0,19	0,32	0,24	0,34	0,32

Za doporučenou hodnotu u tohoto ukazatele je považována výše 1 – 1,5. Tento ukazatel je spjat s ukazatelem běžné likvidity s tím rozdílem, že je očištěn o hodnotu zásob. Z tabulky lze vypočítat, že ani jedna firma v období 2015 – 2019 tohoto výsledku nedosahuje. Je tomu tak proto, neboť tyto společnosti skrývají ve svých aktivech velkou hodnotu zásob.

### Okamžitá likvidita

Tabulka č. 15: Okamžitá likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

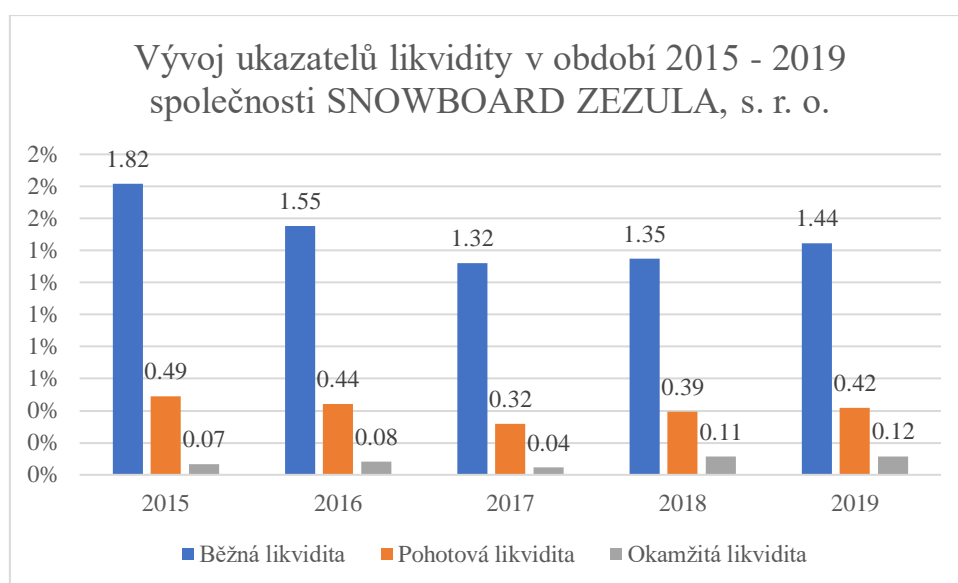
Okamžitá likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	0,07	0,08	0,04	0,11	0,12
Urban Store, s. r. o.	0,24	0,08	0,08	0,05	0,04
SPORTISIMO, s. r. o.	0,03	0,13	0,03	0,03	0,02

Stanovené rozmezí u ukazatele okamžité likvidity je od 0,2 do 0,6, nicméně i zde platí pravidlo, že čím vyšší hodnoty podnik dosahuje, tím je riziko pro věřitele menší. V tomto ukazateli se zkoumá, kolikrát je společnost schopna hradit své krátkodobé závazky



z krátkodobého finančního majetku, přesněji řečeno z finančních prostředků v hotovosti v pokladně nebo na bankovních účtech.

SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. ani v jednom ze zkoumaného období této doporučené výše nedosáhla z důvodu nízké hladiny finančních prostředků ve společnosti. Tato skutečnost je stejná v případě firmy SPORTISIMO, s. r. o. U společnosti Urban Store, s. r. o. pozorujeme v roce 2015 případ dosažené doporučené hladiny 0,2, v ostatních letech ale společnosti klesla okamžitá likvidita na velmi nízkou hodnotu blížíící se k nule, neboť se tomuto podniku meziročně rapidně zvedá hodnota krátkodobých závazků.



Graf č. 7: Vývoj ukazatelů likvidity za období 2015 – 2019 firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

## UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Faktor zadluženosti vyjadřuje poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování a pro věřitele slouží jako indikátor rizika platební nestability. V této části analýzy jsou vypočítány ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a úrokového krytí.

## Celková zadluženost

Tabulka č. 16: Celková zadluženost

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

<b>Celková zadluženost</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	0,44	0,43	0,45	0,46	0,44
Urban Store, s. r. o.	0,99	0,91	0,92	0,95	0,95
SPORTISIMO, s. r. o.	0,84	0,77	0,66	0,65	0,65

U celkové zadluženosti se sleduje vztah mezi cizími zdroji a celkovými aktivy, resp. jak velká část aktiv je financována z cizích zdrojů.

SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. dosahuje v analyzovaném období příznivých hodnot, přičemž v žádném roce nepřevyšuje hodnotu 0,5 a udržuje si tak nižší hladinu celkové zadluženosti. Naproti tomu společnost Urban Store, s. r. o. vykazuje ve všech letech hodnotu tohoto ukazatele vyšší než 0,9 a v roce 2015, kdy tato celková zadluženost byla nejvyšší, dosahovala výše 0,99.

Konkurenční společnost SPORTISIMO, s. r. o. v roce 2015 pro celkovou zadluženost eviduje hodnotu 0,84 s tím, že tento výsledek je ze všech analyzovaných let nejvyšší, v následujících letech se číslo snižovalo vlivem rostoucí hodnoty celkových aktiv, přičemž rok 2018 a 2019 vykazoval stejnou hodnotu celkové zadluženosti 0,65.

## Koeficient samofinancování

Tabulka č. 17: Koeficient samofinancování

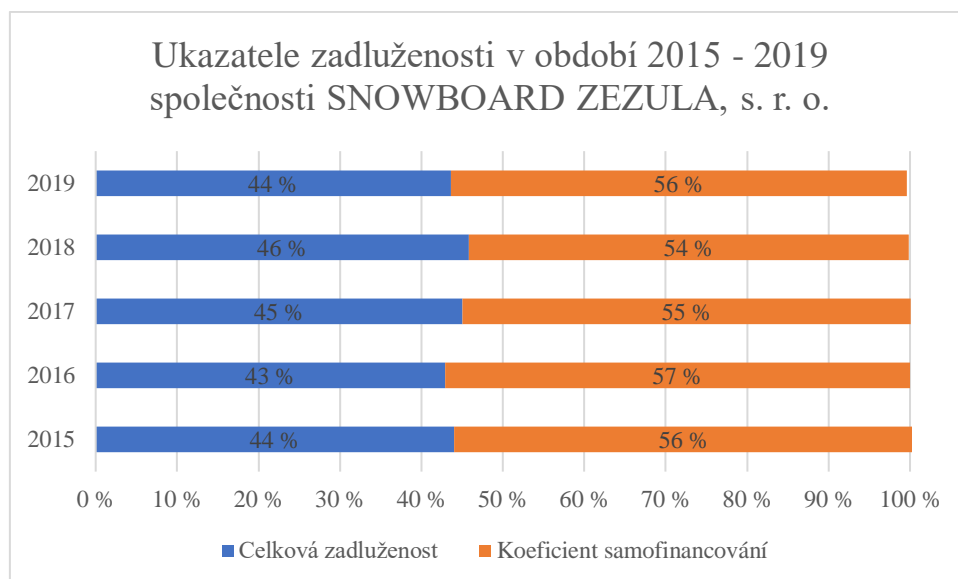
Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

<b>Koeficient samofinancování</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	0,56	0,57	0,54	0,53	0,55
Urban Store, s. r. o.	-0,01	0,09	0,08	0,05	0,05
SPORTISIMO, s. r. o.	0,16	0,23	0,34	0,35	0,35

Koeficient samofinancování udává poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům, jinými slovy lze říci, že se jedná o míru financování celkových aktiv vlastními zdroji. V návaznosti na předchozí ukazatel je nutno podotknout, že tyto dva faktory dohromady tvoří celek 100 %. Pro věřitelské banky je příznivým ukazatelem vyšší hodnota míry samofinancování než celkové zadluženosti.

Jak bylo avizováno u předchozího ukazatele, společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. vykazuje ze všech tří konkurenčních společností v dlouhém časovém horizontu nejideálnějších hodnot v míře samofinancování.

Složení ukazatele celkové zadluženosti a míry samofinancování zkoumané společnosti ukazuje graf č. 8.



Graf č. 8: Ukazatele zadluženosti v období 2015 – 2019 společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Úrokové krytí

Tabulka č. 18: Úrokové krytí

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Úrokové krytí	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	2,86	3,29	3,49	8,74	3,61
Urban Store, s. r. o.	13,08	5,41	6,42	0,87	1,66
SPORTISIMO, s. r. o.	7,80	9,38	24,51	27,03	7,52

U ukazatele úrokového krytí se hodnotí poměr zisku k nákladovým úrokům, jehož doporučená hodnota je v ideálním případě 3 a více. (9)

Zkoumaná společnost dosahuje kromě roku 2015 doporučených hodnot s kolísavým trendem. V roce 2015 společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. vykazuje u úrokového krytí výsledek 2,86. Je tomu tak, neboť v tomto roce eviduje podnik vysoké nákladové úroky ve vztahu s dosaženým ziskem.

U konkurenční firmy Urban Store, s. r. o. lze pozorovat velmi rozdílné hodnoty v jednotlivých analyzovaných letech. Rok 2015 s sebou přinesl jednoznačně nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele 13,08, protože v tomto roce měla firma nejmenší nákladové úroky. Postupně se hladina úrokového krytí snižovala, až v roce 2018 spadla na nejnižší evidované číslo 0,87 vlivem vysokých zaplacených úroků a rok poté se tento faktor zvýšil na 1,66 díky vyššímu zisku než v minulém roce.

Nejpříznivějších hodnot dosahuje konkurence SPORTISIMO, s. r. o., která v letech 2017 a 2018 dosáhla u ukazatele úrokového krytí výsledku 24,51 a 27,03, neboť v těchto letech eviduje ve svých výkazech nejnižší nákladové úroky v poměru s dosaženým ziskem.

### UKAZATELE AKTIVITY

V tomto ukazateli se hodnotí, zda má společnost dostatečné množství aktiv, či jestli těchto aktiv nedoručí firma moc, což by mohlo vést k větší nákladovosti a nižší ziskovosti podniku, tedy k celkové kontraproduktivě. Pro měření efektivnosti aktiv slouží následující ukazatele.

#### Obrat celkových aktiv

Tabulka č. 19: Obrat celkových aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Obrat celkových aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	1,21	1,39	1,50	1,48	1,65
Urban Store, s. r. o.	1,40	2,21	1,78	1,81	2,10
SPORTISIMO, s. r. o.	1,40	1,60	1,78	1,54	1,29

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát vygenerované zisky pokrývají hodnotu celkových aktiv podniku v daném časovém období. Dle literatury je doporučená hodnota pro tento ukazatel 1,5 a více (10).

Společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. od počátku sledovaného období meziročně zvyšovala svou obrátkovost kromě roku 2018, kdy hodnota klesla o 2 desetinné čísla oproti předchozímu roku. Na konci analyzovaného období v roce 2019 dosáhla nejvyšší obrátkovosti 1,65.

Obě konkurenční společnosti dosáhly stejné hodnoty obrátu celkových aktiv v roce 2015 ve výši 1,4 a v roce 2017 ve výši 1,78. V ostatních letech lze pozorovat proměnlivý trend a dokonce u společnosti Urban Store, s. r. o. hodnota tohoto ukazatele převyšuje hranici 2.

## Obrat stálých aktiv

Tabulka č. 20: Obrat stálých aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Obrat stálých aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	2,78	3,28	3,72	3,91	4,48
Urban Store, s. r. o.	209,87	230,72	60,38	39,37	28,29
SPORTISIMO, s. r. o.	20,52	30,77	24,65	15,50	15,20

U obratu stálých aktiv by výsledné hodnoty měly nabývat vyšších hodnot než u předchozího ukazatele, což s jistotou splňují všechny zkoumané maloobchodní společnosti ve všech sledovaných obdobích.

Firma SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. eviduje od roku 2015 s nejnižší hodnotou 2,78 až do roku 2019 každoročně růst v obrátkovosti stálých aktiv. Opačný, tedy snižující průběh vykazuje Urban Store, s. r. o. s výjimkou roku 2016, kdy se hranice hodnoty tohoto ukazatele zvýšily z 209,87 na 230,72 a představují tak nejvyšší hodnoty v tabulce. Může za to skutečnost, že v letech 2015 a 2016 tato společnost evidovala příliš nízkou hodnotu stálých aktiv v poměru s tržbami.

Výsledky společnosti SPORTISIMO, s. r. o. vykazují proměnlivý trend, jehož nejvyšší hodnoty 30,77 dosáhl podnik v roce 2016 a naopak nejnižší v roce 2019 s výsledkem 15,20.

## Obrat zásob

Tabulka č. 21: Obrat zásob

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Obrat zásob	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	2,97	3,42	3,31	3,37	3,69
Urban Store, s. r. o.	2,23	3,29	2,40	2,63	3,08
SPORTISIMO, s. r. o.	1,81	2,27	2,37	2,24	1,84

Pro zjištění ukazatele obrátkovosti zásob je nutno změřit poměr mezi hodnotou zásob a dosaženými tržbami. V analyzované firmě SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. hodnota obrátkovosti kolísala kolem hodnoty 3. Podobně je na tom i její konkurenční společnost Urban Store, s. r. o., zatímco společnost s nejvyššími meziročními tržbami díky své rozlehlé síti poboček po celé České republice SPORTISIMO, s. r. o. osciluje kolem hodnoty 2.

Nejvícekrát dokázala tato společnost přeměnit hodnotu zásob v oběžný majetek v roce 2017 a bylo to 2,37krát.

### Doba obratu zásob

Tabulka č. 22: Doba obratu zásob

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Doba obratu zásob (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	121	105	108	106	97
Urban Store, s. r. o.	161	109	150	136	116
SPORTISIMO, s. r. o.	199	158	151	160	195

Charakteristika doby obratu zásob spočívá v tom, jak dlouho se ve společnosti drží jednotlivé položky zásob. Pro tento ukazatel platí, že je výsledek udáván v jednotkách dní, výsledek je tedy zaokrouhlen na celé číslo.

Vzhledem k sezónnosti prodeje těchto maloobchodních společností lze očekávat vyšší hodnoty, neboť tyto firmy nakupují své zásoby ještě před začátkem určité sezóny, během které tyto zásoby prodává. Proto všechny tyto firmy drží ve svých skladech zboží více než 100 dní, tedy více než 3 měsíce. V případě společnosti SPORTISIMO, s. r. o. ve dvou analyzovaných obdobích šplhá tato doba držení položek zásob až ke 2 stovkám dní.

### Doba obratu pohledávek

Tabulka č. 23: Doba obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Doba obratu pohledávek (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	38	34	29	31	28
Urban Store, s. r. o.	7	34	29	40	33
SPORTISIMO, s. r. o.	31	30	27	42	50

V obrátkovosti pohledávek se zkoumá doba od vystavení faktury odběrateli po obdržení platby od tohoto zákazníka. V případě firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. se hodnota dní tohoto faktoru pohybuje kolem 30 dní. Konkurenční firma Urban Store, s. r. o. eviduje dobu v obrátkovosti svých pohledávek v rozmezí let 2015 – 2019 od 7 dní až po dobu 40 dní. SPORTISIMO, s. r. o. v roce 2019 uvádí nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele 50 dní, nejnižší dobu ukazatele obratu pohledávek vykazuje na 27 dní v roce 2017.

## Doba obratu závazků

Tabulka č. 24: Doba obratu závazků

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (11), (28), (29)

Doba obratu závazků (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o.	91	94	108	111	95
Urban Store, s. r. o.	253	147	184	187	162
SPORTISIMO, s. r. o.	192	156	129	138	166

U doby obratu závazků se naopak sleduje časový interval splacení závazků společnosti. V tabulce č. 24 lze vypořádat skutečnost, že se zkoumané společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. daří splácet své závazky v kratším časovém období než její konkurenci. Nejvyšší dobu obrátkovosti závazků má společnost Urban Store, s. r. o. v roce 2015, kdy splacení závazků od dodavatelů trvalo až 253 dní, v dalším roce se polepšila o více než 100 dní.

### 2.4.4. Analýza soustav ukazatelů

K hodnocení celkového finančního zdraví podniku slouží soustavy ukazatelů, kam patří bonitní a bankrotní modely. V této části analýzy je vypočten bankrotní model Index IN05 a bonitní model Kralickův Quicktest.

#### Index IN05

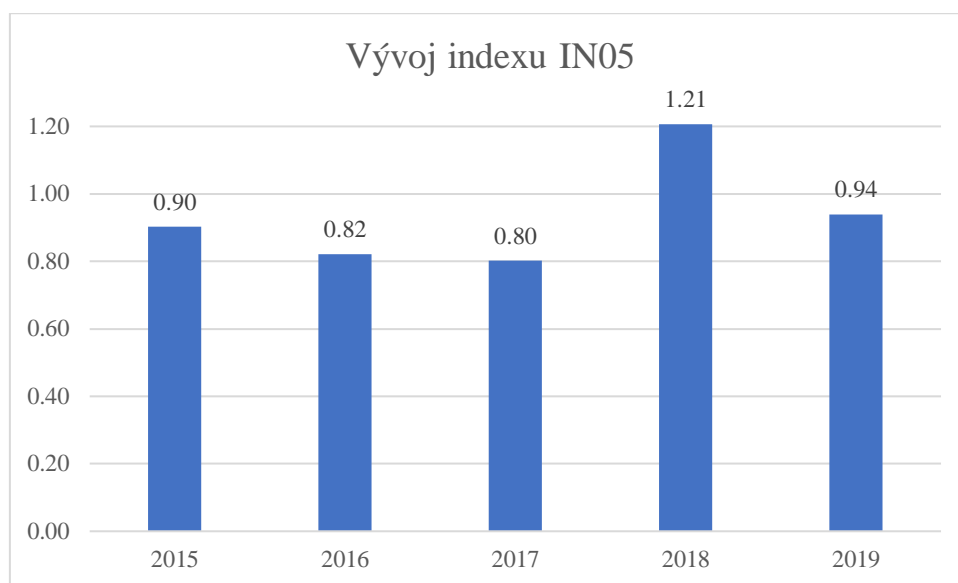
Pro výpočet bankrotního modelu byl použit index IN05 z důvodu patřičného přizpůsobení českému prostředí. Tento faktor informuje o skutečnosti, zda daná společnost prosperuje v tvorbě hodnoty svým vlastníkům, či nikoliv pomocí pěti ukazatelů, které jsou popsány v kapitole 1.2.4.

Tabulka č. 25: Index IN05

Zdroj: Vlastní zpracování

Index IN05	2015	2016	2017	2018	2019	Koeficient
A	2,34	2,33	2,22	2,18	2,29	0,13
B	2,86	3,29	3,49	8,74	3,61	0,04
C	0,03	0,03	0,03	0,06	0,04	3,97
D	0,98	0,81	0,73	0,94	0,96	0,21
E	1,82	1,16	1,32	1,35	1,44	0,09
Index IN05	0,90	0,82	0,80	1,21	0,94	

Výsledky uvedené v tabulce č. 25 uvádí situaci společnosti v letech 2015 – 2019. Ta vypovídá o tom, že se firma nachází převážnou část v analyzovaném období v tzv. šedé zóně, konkrétně tedy v letech 2015, 2018 a 2019. V ostatních letech 2016 a 2017 se dostala do bankrotní hrozby. Největší váhu v tomto ukazateli má vztah C, který obsahuje velmi nízké hodnoty, neboť společnost vykazuje nízký zisk oproti celkovým aktivům.



Graf č. 9: Vývoj indexu IN05

Zdroj: Vlastní zpracování

### Kralickův Quicktest

Pro nastínění bonitní situace firmy byl využit model Kralickova Quicktestu.

Tabulka č. 26: Výsledky Kralickova Quicktestu

Zdroj: Vlastní zpracování

Kralickův Quicktest	2015	2016	2017	2018	2019
X1 (%)	56,40	57,12	54,07	52,70	55,39
X2 (roky)	2,31	3,54	4,87	3,69	2,97
X3 (%)	7,61	6,46	9,08	16,46	11,38
X4 (%)	0,27	0,63	0,19	4,59	1,63



Tabulka č. 27: Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky Kralickova Quicktestu	2015	2016	2017	2018	2019
X1	1	1	1	1	1
X2	1	2	2	2	1
X3	2	2	1	1	1
X4	4	4	4	4	4
<b>Finanční stabilita</b>	1	1,5	1,5	1,5	1
<b>Výnosová situace</b>	3	3	2,5	2,5	2,5
<b>Celková situace</b>	2	2,25	2	2	1,75

Obě tabulky vypovídají o výsledcích ukazatele bonitní situace. První tabulka obsahuje potřebné výpočty pro posouzení daného stavu a tabulka č. 27 představuje bodové ohodnocení vypočtených výsledků.

Ve zkoumaném období celkové bonitní poměry ve společnosti kolísaly kolem hodnoty 2, přičemž nejlepší situace dosáhla daná společnost v roce 2016 s výší výsledku celkového stavu 2,25 a nejhorší s hodnotou 1,75 v roce 2019.

#### 2.4.5. Shrnutí finanční analýzy

Praktická část finanční analýzy zahrnuje výpočty ukazatelů z teoretické části bakalářské práce, které sdělují přínosné informace o stavu finanční situace analyzované společnosti SNOWBOARD ZEŽULA, s. r. o. v letech 2015 – 2019.

Horizontální analýza aktiv nevykazuje jednoznačný trend. V letech 2015-2016 se hodnota celkových aktiv snížila o necelé 3 %, v dalším roce jejich hodnota stoupla o 4,63 %, rok 2018 s sebou přinesl více než 10 % nárůst celkových aktiv a v posledním roce z analyzovaného období, tedy v roce 2019 se hodnota aktiv snížila o 1,07 %. Významné změny pozorujeme v roce 2018 u položky peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek, jejichž hodnota se meziročně zvýšila o více než 100 %. Za zmínku stojí také nárůst hodnoty zásob v roce 2017, kdy byl ve společnosti upraven a rozšířen prostor skladu.

V horizontální analýze pasiv nepozorujeme u položky základního kapitálu žádné změny, firma tedy jeho hodnotu nezvyšovala. Kolísavý trend zaznamenává výsledek hospodaření běžného účetního období, která v roce 2016 oproti předešlému roku vykazuje pokles o 678 tis.

Kč, v roce 2019 ale firma dosáhla ještě větší ztráty oproti minulému období, konkrétně to byl propad o 2 501 tis. Kč. V ostatních letech oproti předchozím výsledek hospodaření rostl. V roce 2017 se firma zbavila dlouhodobého úvěru, který čerpala od banky Sberbank CZ, a. s. pro účely výstavby prodejny.

Výkaz zisku a ztráty v horizontální analýze poukazuje na jisté meziroční změny. Tržby evidují v každém roce nárůst kolem 10 %. Největší položkou ovlivňující tržby společnosti jsou tržby z prodeje zboží kvůli nevýrobnímu charakteru společnosti.

Vertikální analýza představuje procentní rozdělení celkových aktiv a celkových pasiv na jednotlivé položky, které je tvoří. Ve všech analyzovaných letech vykazuje společnost povětšinou stejné hodnoty s drobnými odchylkami. Jediným rokem u aktiv, který se vymyká standardům předchozích let je rok 2019, jinak je situace přesně opačná. V tomto roce převyšuje hodnota oběžných aktiv procentní podíl stálých aktiv. U pasiv stojí za zmínku fakt, že vlastní kapitál převyšuje ve všech letech hodnotu cizích zdrojů a poukazuje tak na fakt, že firma není závislá na cizím financování.

Podíl jednotlivých položek na celkové hodnotě výkazu zisku a ztrát ukazuje tabulka č. 8, ze které lze vyčíst, že téměř všechny výnosy ve firmě tvoří položka tržby z prodeje zboží. V nákladech má nejvýznamnější roli výkonová spotřeba, jež tvoří kolem 80% všech nákladů v celém analyzovaném období.

Analýza rozdílových ukazatelů pojednává o dvou vybraných ukazatelích – čistém pracovním kapitálu a čistých pohotových prostředcích. Ukazatel čistého pracovního kapitálu upozorňuje na disponibilitu většího množství oběžných aktiv nad krátkodobými závazky, která představuje určitý peněžní polštář pro pokrytí nečekaných výdajů. U čistých pohotových prostředků nás zajímalo, zda je firma schopna okamžitě poskytnout platbu pro své závazky. Výsledky nejsou nijak přívětivé z důvodu záporných výsledků ve všech letech 2015 – 2019.

V analýze poměrových ukazatelů zkoumaná společnost ve všech typech ukazatelů rentability zaostávala za svým konkurentem provozující řetězec se sportovním vybavením SPORTISIMO, s. r. o. V rentabilitě celkových aktiv nabývala ve všech letech kladných hodnot, nejvyššího výsledku dosáhla v roce 2018 s hodnotou 6,43. U ukazatele rentability vlastního kapitálu se firma dostala i do záporných hodnot, konkrétně tedy v roce 2016 a 2017 kvůli zápornému výsledku hospodaření. U rentability tržeb se výsledná hodnota pohybovala

kolem 0, ale v roce 2018 se tato hranice podařila překonat a vyšplhala se na 3,1 % z důvodu nejvyššího vygenerovaného zisku za sledované období 2015 – 2019.

U ukazatelů likvidity dosahovala společnost různorodých výsledků. U běžné likvidity dosáhla společnost v prvních dvou analyzovaných letech doporučených hodnot, poté se tato hodnota o dvě desetinná čísla propadla a následně zase stoupala. V pohotové likviditě si už tolik dobře nevedla, neboť je tento ukazatel očištěn o hodnotu zásob, která má ve společnosti podstatný význam. U ukazatele okamžité likvidity nenabyla ani v jednom ze zkoumaného období doporučených hodnot.

Hladinu celkové zadluženosti drží společnost ve všech letech v normě, nevykazuje tedy závislost na cizím financování a snaží se tak hospodařit se svým výsledkem hospodaření. S ukazatelem celkové zadluženosti přímo souvisí i ukazatel samofinancování. Ten vypovídá o kvalitním samofinancováním společnosti ve všech zkoumaných letech. U úrokového krytí se hodnotí vztah dosaženého výsledku hospodaření k nákladovým úrokům. Nejlepšího výsledku dosáhla firma v roce 2018, kdy byl zisk z podnikání za celou analyzovanou dobu nejvyšší.

V ukazateli aktivity se hodnotí efektivnost využití aktiv a doby jejich obratu. U obratu celkových aktiv si až na rok 2015 a 2016 vedla dobře, podobně na tom byl i největší konkurent SPORTISIMO, s. r. o. Dobrých výsledků dosahuje podnik i u dalšího ukazatele aktivity, tedy u obratu stálých aktiv. U obratu zásob kolísala výsledná hodnota kolem hodnoty 3 a ze všech analyzovaných maloobchodních firem si tak vedla nejlépe. V čem ale všechny firmy zaostávaly je doba obratu. Bylo zjištěno, že u doby obratu zásob se položky zásob drží ve firmě kolem 100 dní z důvodu sezónnosti prodeje nabízených produktů. Doba obratu pohledávek se pohybovala od 28 dní do 38, u konkurence se tato doba vyšplhala až na 50 dní. U doby splácení svých závazků vykazuje firma opět výsledky kolem 100 dní. Nejméně to bylo v roce 2015, kdy společnosti trvalo kolem 91 dní splatit své závazky, nejvíce to bylo v roce 2011 se 111 dny. Obě konkurenční firmy si vedly v tomto ohledu hůře než daná společnost.

V analýze soustav ukazatelů jsou pro nastínění finanční situace předvedeny modely jak z bonitní, tak i z bankrotní sféry. Pro vyjádření bonitního vztahu byl použit Kralickův Quicktest, který celkově poukázal na horší výsledky ve výnosové situaci než ve finanční stabilitě. Kámen úrazu je zde tak čtvrtý ze skupiny vztahů tohoto bonitního modelu, který zde

dosahuje nejnižších hodnot. V části hodnocení finanční stability se ideálních hodnot dotýká ve všech letech míra celkové zadluženosti podniku.

Výsledky ukazatele IN05 poukazují na bankrotní situaci ve firmě, která se ve třech z pěti analyzovaných období nacházela v tzv. šedé zóně. V roce 2016 a 2017 dokonce hrozila bankrotní situace. Nepříznivých hodnot dosáhla společnost proto, že ve vztahu, který má v ukazateli nejvyšší váhu, nevytvářela dostatečnou hodnotu.

Zpracováním této části bakalářské práce byly zjištěny určité nedostatky v hospodaření společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. Na základě zjištěných nedostatků jsou v následující části navržena doporučení, která vedou k odstranění těchto nežádoucích faktorů a ke zlepšení finanční situace společnosti.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se zabývá navrhováním variant pro zlepšení finanční situace společnosti na základě výsledků ukazatelů z finanční analýzy v předchozí kapitole. Potíže byly shledány zejména v oblasti doby obratu zásob, rentability, okamžité a pohotové likvidity, čistých pohotových prostředků a výsledku hospodaření. Navržená opatření proto berou v potaz tyto problémové partie a usilují o jejich zlepšení.

#### 3.1. Optimalizace objemu zásob

Společnost je závislá na přeprodeji zboží od dodavatelů či výrobců. Dokazuje to fakt, že se podíl zboží na celkových aktivech firmy ve sledovaných letech 2015 – 2019 pohybuje v rozmezí 40 - 45 %. Jak jsou zásoby ve firmě důležité, ukazují i ukazatele likvidity, kdy u běžné likvidity, která zahrnuje položku zásob, v prvních dvou zkoumaných letech společnost dosahuje doporučených hodnot, dokonce převyšuje výsledek jejího největšího konkurenta se sportovním zbožím SPORTISIMO, s. r. o. a v ostatních letech se pohybuje těsně pod doporučenou hranicí, zatímco u ukazatelů pohotové a okamžité likvidity, které jsou očištěny o hodnotu zásob, společnost nevykazuje ani v jednom z analyzovaného období příznivých hodnot a pohybuje se tak hluboko pod doporučenou hranicí.

Protože charakter společnosti je sezónní, nakupuje podnik své zásoby před začátkem sezóny, což způsobuje delší dobu obratu těchto zásob. Většinou část na tržbách ze zboží tvoří tržby z e-shopu, proto je nutné, aby společnost disponovala určitou zásobou zboží na skladě. V tomto oboru je ale těžko předvídatelné, jaká bude poptávka po budoucích kolekcích zboží, resp. po jednotlivých položkách zásob, a tak se často stává, že ne celý objem zásob se podaří prodat v pravou chvíli. Některé položky se drží na skladě prodejny déle, což se neslučuje s původním prodejním plánem a tuto skutečnost je potřeba řešit.

##### 3.1.1. Výprodej položek ze starších kolekcí

Kvůli nízkému obratu zásob a dlouhé době obratu těchto zásob je evidentní, že společnost drží určité položky na skladě velmi dlouho, dokonce v řádu let. Jedná se o kusy zboží ze starších kolekcí, které zabírají místo pro potenciálně likvidnější kusy. V roce 2019 se osvědčila akce *Garážový výprodej* v kamenné prodejně společnosti uskutečněná za účelem snížení objemu zásob (30). Šlo o skupinu položek, které byly ve skladu společnosti již několik let a jejich prodejní cena tím klesala, proto bylo rozhodnuto o jejich prodej za likvidační cenu. Zobrazuje to následující tabulka, ze které lze vyčíst, že výprodej určitých položek zboží za

nižší cenu zvýšil obrátkovost zásob o 0,32 a zároveň snížil dobu jejich obratu o 9 dní oproti předešlému roku.

Tabulka č. 28: Obrat zásob a doba obratu zásob

Zdroj: Vlastní zpracování

	2018	2019
Obrat zásob	3,37	3,69
Doba obratu zásob (dny)	106	97

Tento výprodej zboží by se mohl uskutečňovat každoročně, aby pomohl redukovat přebytečné množství zásob ve skladovacích prostorech, které se neprodají v aktuální sezóně.

### 3.2. Zvýšení zisku firmy

Stěžejním faktorem pro úspěch je generování zisku. Protože v dlouhém období nedokáže firma hospodařit s deficitním výsledkem hospodaření, je důležité směřovat zájmy podniku k ziskovým aktivitám, aby jednotlivé ukazatele spěly ke kvalitním výsledkům a firma tak dlouhodobě prosperovala. V opačném případě by se firma mohla dostat do finančních potíží, které by mohly vést až k insolvenční, proto je vhodné posoudit některá opatření, která by tuto variantu vyvrátila.

Firma ztrátu v letech 2016 a 2017 vygenerovala, nicméně v roce 2018 dosáhla nejvyššího obratu z období 2015 – 2019. Všechny tyto skutečnosti se podepsaly zejména na ukazatelích rentability, které ve vztahu se svým největším konkurentem nevykazují ani v jednom z období zrovna přívětivé hodnoty. Rok 2018 byl ale pro ukazatele rentability nejperspektivnějším rokem ze zkoumaného období. Kdyby se společnosti v budoucích letech podařilo vyprodukovat vyšší zisk, mohlo by to dané ukazatele pozitivně ovlivnit.

Ačkoliv ukazatele zadluženosti jsou pro tuto společnost relativně v normě, možné zvýšení zisku firmy by kladně ovlivnilo i tyto ukazatele. Se zvyšujícím se ziskem by rostl podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech, s čímž úzce souvisí i schopnost vytvářet prostředky potřebné pro krytí svých splatných závazků.

#### 3.2.1. Zvýšení tržeb

Jednou z možností, jak zvýšit zisky společnosti, je navýšení tržeb. Společnost své tržby meziročně zvyšuje, nicméně je důležité nezaspat na vavřínech a soustředit se na růst firmy.

Jednou z možností je dbát na propagaci brandu a dostat se tak do povědomí co možná nejširšímu okruhu veřejnosti.

### **Prodej v terénních lokalitách**

Mimo prodej na e-shopu a v kamenné prodejně je způsob, jakým zvýšit tržby např. rozšíření prodeje o terénní lokality. Společnost pravidelně objíždí skiareály a wakeparky v České republice a na Slovensku v rámci své akce *Test the best*, kde zákazníkům půjčují zadarmo vybavení z aktuálních kolekcí, které si mohou na e-shopu či v kamenné prodejně zakoupit. (32)

V Brně se pravidelně pořádá festival sportu, tance a zábavy *SPORT Life*, který umožňuje návštěvníkům vyzkoušet si některé tradiční i netradiční druhy sportovních aktivit, či se účastnit různých workshopů (taneční, dovednostní atd.) po dobu tří dnů. V prodejní sekci nabízí pestrou škálu sportovního značkového vybavení. Tohoto festivalu se SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. neúčastní. Přitom je na tomto místě vysoká kumulace zákazníků, kteří by jistě měli zájem o produkty společnosti a celkově by účast na této události měla pozitivní vliv, neboť by se jméno firmy dostalo do povědomí širší skupině lidí, což by mohlo pomoci i její finanční situaci.

Za vhodné lze považovat i účast na letních či zimních festivalech, stánkových akcích a jiných událostech na různých lokalitách, kde společnosti umožní se zpropagovat a rozšířit tak pole své působnosti.

Nutno podotknout, že je důležité vyčíslit mimo předpokládané tržby i náklady spojené s účastí na těchto událostech, aby toto počínání nebylo pro podnik ztrátové. Konkrétně se jedná o náklady potřebné k účastí na těchto akcích, tzn. náklady spojené s provozem stánku, doprava na dané místo, mzda pracovníků atd.

Tímto způsobem na sebe může firma upozornit a oslovit větší okruh zákazníků, kteří by projevili zájem o nabízené zboží či služby. Tento čin by přinesl společnosti vyšší tržby a tím by mohl zlepšit hodnoty ukazatelů likvidity, aktivity, či rentability.

### **3.3. Zlepšení jednotlivých ukazatelů (likvidity a čistých pohotových prostředků)**

Společnost se potýká s nedostatkem peněžních prostředků. Dokazují to ukazatele likvidity, zejména tedy ukazatele okamžité a pohotové likvidity, které v žádném ze zkoumaných let nedosahují hranice doporučených hodnot. U pohotové likvidity by se měla hodnota pohybovat

v rozmezí 1 – 1,5, přičemž společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. dosahuje v období 2015 – 2019 nejvyšší hodnoty v roce 2015 s výsledkem 0,49, což je zhruba polovina doporučené spodní hranice. U okamžité likvidity by výsledek měl nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,6 a firma tak dosahuje nejvyššího výsledku v roce 2019, kdy byla hodnota 0,12 z důvodu vysokých krátkodobých závazků. Na nedostatek finančních prostředků upozorňuje i faktor čistých pohotových prostředků, který vykazuje ve všech letech záporné výsledky.

### 3.3.1. Firemní úvěr

Nouze o peněžní prostředky může být zažehnána pomocí úvěru. Firma má zřízený kontokorentní účet s úrokovou sazbou 1,99% p. a. u banky Sberbank CZ, a. s., kterým řeší úhradu svých krátkodobých závazků. V minulosti čerpala společnost od stejné banky i investiční úvěr na výstavbu stávající prodejny v celkové výši 25 000 tis. Kč. Nabízí se tedy možnost jednorázového nabytí peněžních prostředků ve formě čerpání firemního úvěru od banky Sberbank CZ, a. s., která nabízí k pomoci firemní FÉR úvěr s možností čerpání úvěru v individuálních případech až do výše 25 000 tis. Kč se splatností až na 10 let. (31)

V případě čerpání podnikatelského úvěru ve výši 20 mil. Kč, se splatností 10 let a měsíční úrokovou sazbou 4,9 % by při pravidelných měsíčních splátkách 211 154 Kč společnost zaplatila celkem včetně úroků 25 338 574 Kč.

Dopad na vybrané ukazatele v případě čerpání firemního úvěru ve výši 20 mil. Kč:

Tabulka č. 29: Ukazatele finanční analýzy před a po zavedení úvěru

Zdroj: Vlastní zpracování

	2019	po zavedení úvěru
ČPP	-35 548	-15 548
Běžná likvidita	1,44	1,94
Pohotová likvidita	0,42	0,91
Okamžitá likvidita	0,12	0,61

Mimo jednorázový úvěr může společnosti pomoci i revolvingový úvěr, který slouží jako krátkodobý provozní bankovní úvěr, který lze postupně splácet a opakovaně čerpat do výše schváleného úvěrového rámce. Tento typ bankovního produktu však banka Sberbank CZ, a. s. nenabízí, společnost by tedy musela zažádat o čerpání revolvingového úvěru u jiné banky, např. u Raiffeisenbank, a. s., Komerční banky, a. s., Česká spořitelna, a. s. a další.



### **3.4. Zlepšení výnosnosti společnosti**

V praktické části byly zjištěny určité nedostatky u ukazatelů rentability. Oproti svému největšímu konkurentovi SPORTISIMO, s. r. o. značně zaostávala, proto by bylo vhodné rentabilitu podniku zvýšit. Jeden ze způsobů, který se naskytuje, je provedení určité investice, která podpoří výnosnost společnosti.

#### **3.4.1. Nová prodejna**

Investice, která se nabízí pro zlepšení výnosnosti společnosti, je zřízení nové prodejny v jiném městě. Zboží, které společnost nabízí, je potřeba fyzicky vyzkoušet, aby zákazníkovi korespondovalo s jeho rozměrem (ať už se jedná o samotné oblečení a obuv, či sportovní hardware), mnohdy si ale zákazníci nejsou jisti svou velikostí, a tak se stává, že zboží si z e-shopu objednávají do doby, dokud se jim nepodaří trefit se do daného rozměru, což může být např. u neoprenových obleků dosti komplikovanou záležitostí. Mnohem lepší způsob nákupu je si zboží reálně vyzkoušet na prodejně s pomocí proškolených zaměstnanců, kteří svým zákazníkům vždy ochotně nabídnou svou odbornou pomoc. Problémem však je pouze jedna prodejna. Často se tedy stává, že kupující jsou odkázáni cestovat desítky, ba dokonce stovky kilometrů do brněnské prodejny. Tento problém by se mohl alespoň z části vyřešit zavedením další prodejny.

Pro pokrytí poptávky zákazníků z Čech uvažujeme o dané investici, tedy zřízení nové prodejny v Praze, kde je velká kupní síla. Umístění prodejny v Praze se nemusí nacházet v jejím centru z důvodu příliš vysokých cen za pozemky či samotné budovy, nýbrž stačí její okrajová část, kde bude i dostatečný prostor pro parkování vozidel zákazníků společnosti, pro vozidla zásobování a přepravních společností.

Pro výstavbu či koupi nové prodejny bude potřeba požádat o úvěr, neboť společnost nedisponuje velkým množstvím finančních prostředků. Podmínkou pro poskytnutí hypotečního úvěru je jeho zajištění zástavním právem k nemovitosti. Zastavovanou nemovitostí by se tak stala buď potenciálně samotná nová prodejna či stávající budova prodejny a sídlo společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. v Brně na Palackého třídě.

Konkrétní cenová kalkulace jednotlivých nákladů investice se těžko odhaduje, proto byla stanovena odhadem celková výše. Uvažujeme o čerpání hypotečního úvěru ve výši 18 mil. Kč. Tento úvěr by byl čerpán od Sberbank CZ, a. s., u níž má společnost zřízen bankovní účet

s kontokorentem. Celková doba splatnosti úvěru by byla 25 let s dobou fixace úrokové sazby 2,99 % p. a. na 5 let a měsíční splátkou ve výši 85 681 Kč. (33)

### Doba návratnosti investice

Za jakou dobu budou z peněžních příjmů pokryty kapitálové výdaje spojené se samotnou investicí ukazuje metoda doby návratnosti investice. Nutno podotknout, že stanovený roční cash flow je pouze ilustrativní, neboť se těžko odhaduje potenciální hodnota cash flow nové prodejny a reálná doba návratnosti se tak může lišit. Se stanovením roční hodnoty cash flow souvisí i náklady spojené s výstavbou a provozem prodejny, které by byly stanoveny individuálně. Nicméně při stanovené hladině ročního cash flow 2 mil. Kč by doba návratnosti dané investice činila odhadem 9 let.

### Dopad na ukazatele

Tabulka č. 30: Položky rozvahy před a po zavedení investice

Zdroj: Vlastní zpracování

Položky rozvahy (v tis. Kč)	před investicí	po investici
Celková aktiva	92 242	110 242
Stálá aktiva	34 008	52 008
Celková pasiva	92 242	110 242
Cizí zdroje	40 229	58 229

Vybrané položky rozvahy by se zvýšily o hodnotu výše úvěru, tedy o 18 mil. Kč. U celkových aktiv by se hodnota změnila z 92 242 tis. Kč na 110 242 tis. Kč, stálá aktiva by nabyla výše 52 008 tis. Kč oproti hodnotě před zavedením investice 34 008 tis. Kč. Celková pasiva by vzrostla stejně jako celková aktiva, aby platila bilanční rovnost mezi celkovými těmito položkami rozvahy a cizí zdroje společnosti by svou hodnotu změnily ze 40 229 tis. Kč na 58 229 tis. Kč.

Se změnami položek rozvahy souvisí změny jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, které jsou zachyceny v tabulce č. 30.

Po získání hypotečního úvěru by se celková zadluženost společnosti změnila ze 44 % na 53 %. S celkovou zadlužeností společnosti úzce souvisí ukazatel samofinancování, který by z 55 % klesl na 47 %. Jednotlivé ukazatele rentability není možné jednoznačně vyčíslit z důvodu neznámého výsledku hospodaření potenciální nové prodejny, nicméně lze

konstatovat, že by se celková rentabilita společnosti zvýšila. Taktéž nelze jednoznačně určit změnu ukazatelů aktivity, neboť neznáme budoucí tržby nové prodejny.

Hypoteční úvěr řadíme mezi dlouhodobé závazky, přičemž u ukazatelů likvidity se berou v potaz krátkodobé závazky a taktéž by na likviditu neměly vliv ani stálá aktiva, která by se tímto počínem zvýšila, neboť se počítá s krátkodobými aktivy.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. za období 2015 – 2019 pomocí metod finanční analýzy a navrhnout opatření na její zlepšení. Pro výpočty ukazatelů byly použity hodnoty z účetních výkazů společnosti.

Práce byla rozdělena na tři části, kde v první části byla popsána teoretická východiska práce. V této části byly vymezeny důležité pojmy z analýzy okolí společnosti a jednotlivé ukazatele finanční analýzy.

Ve druhé části byla charakterizována samotná společnost SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o., následně proběhla analýza vnějšího okolí podniku za pomoci SLEPTE analýzy, konkurenční prostředí zkoumal Porterův model pěti sil a model 7S rozebral sedm směrů uvnitř organizace. Dále byly v analytické části podrobeny výpočtům jednotlivé ukazatele finanční analýzy, jejichž hodnoty byly porovnány s hodnotami svých vybraných konkurentů v letech 2015 – 2019. V analýze absolutních ukazatelů byly rozebrány jednotlivé položky účetních výkazů v horizontální a vertikální analýze. Rozdílové ukazatele zkoumaly faktor čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků, přičemž výsledná hodnota ukazatele čistých pohotových prostředků nabývala ve všech analyzovaných letech záporných hodnot z důvodu nedostatečné dispozice peněžních prostředků. Poměrové ukazatele zkoumaly stránku rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity podniku ve srovnání s konkurenčními společnostmi. Problémy byly nalezeny v oblasti výnosnosti, u ukazatelů pohotové a okamžité likvidity kvůli velké vázanosti na položku zásob a dále u vybraných ukazatelů aktivity, konkrétně se jednalo zejména o dobu obratu zásob. Na tyto problémové partie byla zaměřena návrhová část práce.

Analýza soustav ukazatelů nastínila celkovou finanční situaci společnosti jak z bankrotního pohledu pomocí indexu IN05, tak z bonitního vztahu s využitím metody Kralickova Quicktestu. Analýza odhalila, že se společnost nacházela v roce 2016 a 2017 v bankrotním stavu, načež se situace v následujících letech zlepšila.

V poslední návrhové části byla na základě zjištěných problémových ukazatelů z analytické části finanční analýzy představena doporučení na zlepšení finančního zdraví společnosti. Do těchto návrhů bylo zařazeno doporučení o výprodeji položek ze starších kolekcí na podporu obrátkovosti zásob a dobu jejich obratu. Dále byl pro podporu ziskovosti stanoven návrh o rozšíření prodeje v terénních lokalitách mimo kamennou prodejnu firmy, dalším

návrhem bylo stanoveno doporučení ve formě čerpání podnikatelského úvěru a pro zlepšení ukazatelů výnosnosti bylo navrženo opatření pro výstavbu nové prodejny v jiném městě.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Analýza okolí podniku .....	12
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil .....	15
Obrázek č. 3: Logo SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. ....	31

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Hodnocení výsledků indexu IN05 .....	29
Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků Quicktestu .....	30
Tabulka č. 3: Horizontální analýza aktiv .....	42
Tabulka č. 4: Horizontální analýza pasiv .....	44
Tabulka č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	45
Tabulka č. 6: Vertikální analýza aktiv .....	46
Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv .....	49
Tabulka č. 8: Vertikální analýza zisku a ztráty .....	50
Tabulka č. 9: Rozdílové ukazatele ČPK a ČPP .....	51
Tabulka č. 10: Rentabilita celkových aktiv .....	53
Tabulka č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu .....	53
Tabulka č. 12: Rentabilita tržeb .....	54
Tabulka č. 13: Běžná likvidita .....	55
Tabulka č. 14: Pohotová likvidita .....	56
Tabulka č. 15: Okamžitá likvidita .....	56
Tabulka č. 16: Celková zadluženost .....	58
Tabulka č. 17: Koeficient samofinancování .....	58
Tabulka č. 18: Úrokové krytí .....	59
Tabulka č. 19: Obrat celkových aktiv .....	60
Tabulka č. 20: Obrat stálých aktiv .....	61
Tabulka č. 21: Obrat zásob .....	61
Tabulka č. 22: Doba obratu zásob .....	62
Tabulka č. 23: Doba obratu pohledávek .....	62
Tabulka č. 24: Doba obratu závazků .....	63
Tabulka č. 25: Index IN05 .....	63
Tabulka č. 26: Výsledky Kralickova Quicktestu .....	64

Tabulka č. 27: Bodové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu .....	65
Tabulka č. 28: Obrat zásob a doba obratu zásob.....	70
Tabulka č. 29: Ukazatele finanční analýzy před a po zavedení úvěru .....	72
Tabulka č. 30: Položky rozvahy před a po zavedení investice .....	74



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj roční inflace v České republice .....	35
Graf č. 2: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a jihomoravském kraji....	35
Graf č. 3: Vývoj aktiv v letech 2015 - 2019 .....	48
Graf č. 4: Vývoj pasiv v letech 2015 - 2019 .....	50
Graf č. 5: Vývoj rozdílových ukazatelů 2015 – 2019 .....	52
Graf č. 6: Vývoj ukazatelů rentability za období 2015 – 2019 firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. ....	55
Graf č. 7: Vývoj ukazatelů likvidity za období 2015 – 2019 firmy SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. ....	57
Graf č. 8: Ukazatele zadluženosti v období 2015 – 2019 společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. ....	59
Graf č. 9: Vývoj indexu IN05 .....	64

## ZDROJE

- (1) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
- (2) Analýza vnějšího okolí podniku. Altaxo.cz [online]. [cit. 2020-22-12]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyzavnejsiho-okoli-podniku-slepte>
- (3) GRASSEOVÁ, Monika. Radek Dubec a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, 1. Brno: ComputerPress, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9
- (4) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Management. 1. vydání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filosofická fakulta, 2004. ISBN 80-244-0893-7
- (5) KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- (6) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5
- (7) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6
- (8) Techniky a metody finanční analýzy [online]. 2009 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy>
- (9) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4
- (10) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza*. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-55-7
- (11) Justice.cz: SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. – účetní výkazy [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63645664&subjektId=607337&spis=729870>
- (12) SNOWBOARD ZEZULA [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.snowboard-zezula.cz/>

- (13) *RIS - Regionální a informační servis: Srovnání kraje s Českou republikou* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, c2019, 2016 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/kraj>
- (14) *Český statistický úřad: Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2020* [online]. Praha: Evropská unie, 30. 04. 2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-1-1-2020>
- (15) *Český statistický úřad: Nezaměstnanost v České republice k 30. červnu 2019* [online]. Praha: Evropská unie, 10.07.2019 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-ceske-republice-k-30-cervnu-2019>
- (16) *Český statistický úřad: Věkové složení obyvatelstva - 2019* [online]. Praha: Evropská unie, 30. 04. 2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121768532/1300642001.pdf/da7bdf5-ad23-44cf-8b3a-be2aac420a62?version=1.1>
- (17) *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export: Charakteristika Jihomoravského kraje* [online]. CzechTrade - Česká agentura na podporu obchodu, c1997-2021, 29.12.2017 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/charakteristika-jihomoravskeho-kraje/>
- (18) *Dovolená v Alpách.com: Nejbližší lyžování v Rakousku z Brna* [online]. c2015-2021, 9.3.2017 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.dovolenavalpach.com/blog/nejbлизsi-lyzovani-v-rakousku-z-brna>
- (19) *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export: Přehled zákonů* [online]. CzechTrade - Česká agentura na podporu obchodu, c1997-2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/rozcestnik/legislativa-a-pravo/prehled-zakonu/>
- (20) *Kurzy.cz - Kurzy měn, akcie, komodity, investice: EUR euro, historie kurzů měn* [online]. c2000-2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>
- (21) *Český statistický úřad: Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. Praha: Evropská unie, 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- (22) *Kurzy.cz - Kurzy měn, akcie, komodity, investice: Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2021* [online]. Praha, c2000-2021, 4.12.2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- (23) *Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji* [online]. Praha: Evropská unie, 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
- (24) *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR* [online]. 2021 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

- (25) *Evropská unie* [online]. 2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/index\\_cs](https://europa.eu/european-union/index_cs)
- (26) *Vláda České republiky: Členové vlády* [online]. Praha: Evropská unie, c2009-2021, 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>
- (27) *Vláda České republiky: Důležité informace o epidemii koronaviru, nouzovém stavu a všech v té souvislosti vydaných opatřeních vlády a ministerstev na jednom místě.* [online]. Praha, c2009-2021, 2021 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/>
- (28) *Justice.cz: SPORTISIMO, s. r. o. - účetní výkazy* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59581275&subjektId=517905&spis=164115>
- (29) *Justice.cz: Urban Store, s. r. o. - účetní výkazy* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019 [cit. 2021-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62403864&subjektId=695141&spis=267235>
- (30) *SNOWBOARD ZEZULA: Garážový výprodej ve SNOWBOARD ZEZULA* [online]. Brno, 2019 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.snowboard-zezula.cz/blog/751/garazovy-vyprodej-ve-snowboard-zezula>
- (31) *SBERBANK: Firemní FÉR úvěr* [online]. Sberbank CZ, 2021 [cit. 2021-4-19]. Dostupné z: <https://www.sberbank.cz/cs-cz/podnikatele-a-firmy/uvery/firemni-fer-uver-nezajisteny>
- (32) *SNOWBOARD ZEZULA: TEST THE BEST* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-4-21]. Dostupné z: <https://www.snowboard-zezula.cz/test-the-best>
- (33) *SBERBANK: FÉR hypotéka* [online]. 2021 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.sberbank.cz/cs-cz/obcane/hypotecni-uvery/fer-hypoteka>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Aktiva společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. 2015 – 2019 .....	86
Příloha č. 2: Pasiva společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. 2015 – 2019.....	87
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. 2015 - 2019 .....	88

**Příloha č. 1: Aktiva společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. 2015 – 2019**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (11)

<b>ROZVAHA ve zkráceném rozsahu společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. k 31.7.</b>	<b>Netto - Běžné účetní období v celých tisících Kč</b>				
<b>AKTIVA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	82 923	80 498	84 223	93 235	92 242
<b>Stálá aktiva</b>	36 151	34 153	33 847	35 266	34 008
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	136	78
Ocenitelná práva	0	0	0	136	78
Dlouhodobý hmotný majetek	36 151	34 153	33 847	35 130	33 930
Stavby	31 806	31 129	30 453	29 776	31 841
Hmotné movité věci a jejich soubory	4 335	3 014	3 242	2 093	2 089
Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	0	0	152	3 261	0
Nedokončený dl. hmotný majetek	10	10	152	3 261	0
<b>Oběžná aktiva</b>	46 345	45 842	50 128	57 695	58 064
Zboží	29 690	28 559	29 115	30 142	33 662
Poskytnuté zálohy na zásoby	4 159	4 214	9 012	10 753	7 663
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	8 892	8 838	8 758	8 518	8 318
Pohledávky z obchodních vztahů	1 244	1 296	1 472	2 047	2 159
Stát - daňové pohledávky	581	380	4	19	1 044
Krátkodobé poskytnuté zálohy	90	170	64	1 407	565
Peněžní prostředky v pokladně	649	1 249	964	1 040	1 157
Peněžní prostředky na účtech	1 040	1 136	739	3 769	3 496
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	427	503	248	274	170
Náklady příštích období	418	493	238	261	170
Příjmy příštích období	9	10	10	13	0

**Příloha č. 2: Pasiva společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. 2015 – 2019**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (11)

<b>ROZVAHA ve zkráceném rozsahu společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. k 31.7.</b>	<b>Netto - Běžné účetní období v celých tisících Kč</b>				
<b>PASIVA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	82 923	80 498	84 223	93 235	92 242
<b>Vlastní kapitál</b>	46 771	45 981	45 541	49 135	51 091
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	232	698	328	126	127
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	46 193	45 618	45 615	45 240	49 516
Neuhrazená ztráta z minulých let	0	0	-532	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	-3	-19	165	168
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	146	-532	-51	3 404	1 080
<b>Cizí zdroje</b>	35 494	34 517	37 960	42 730	40 229
<i>Dlouhodobé závazky</i>	10 008	5 022	8	3	28
Závazky k úvěrovým institucím	10 000	5 000	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	5	19	5	1	26
Dohadné účty pasivní	3	3	3	2	2
<i>Krátkodobé závazky</i>	25 486	29 495	37 952	42 727	40 201
Závazky k úvěrovým institucím	19 574	22 292	31 456	33 531	31 244
Závazky z obchodních vztahů	4 606	5 523	4 555	6 807	6 604
Závazky k zaměstnancům	677	739	844	930	1 023
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	357	368	435	462	534
Stát - daňové závazky a dotace	210	519	648	979	772
Krátkodobé přijaté zálohy	7	48	0	0	0
Jiné závazky	55	6	14	18	24
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	658	0	722	1 370	922
Výdaje příštích období	658	0	722	1 370	922

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. 2015 - 2019**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (11)

<b>Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu společnosti SNOWBOARD ZEZULA, s. r. o. k 31.7. v tis. Kč</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	988	1 595	1 548	1 459	1 604
Tržby za prodej zboží	99 632	110 511	124 502	136 462	150 685
Výkonová spotřeba	82 760	91 425	102 568	108 655	120 968
Náklady vynaložené na prodané zboží	66 029	72 993	80 177	85 434	95 931
Spotřeba materiálu a energie	2 588	2 373	3 085	2 747	2 258
Služby	14 143	16 059	19 306	20 474	22 779
Osobní náklady	13 211	15 730	18 368	20 589	23 751
Mzdové náklady	10 007	12 126	14 259	15 737	18 120
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	3 204	3 604	4 109	4 852	5 631
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 256	2 234	2 210	1 953	2 642
Ostatní provozní výnosy	159	138	138	82	108
Ostatní provozní náklady	138	578	895	813	1 199
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>2 414</b>	<b>2 277</b>	<b>2 147</b>	<b>5 993</b>	<b>3 837</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	4	0	0	1	0
Nákladové úroky a podobné náklady	845	692	615	686	1 064
Ostatní finanční výnosy	328	97	262	236	95
Ostatní finanční náklady	1 676	2 186	1 637	1 269	1 360
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-2 189</b>	<b>-2 781</b>	<b>-1 990</b>	<b>-1 718</b>	<b>-2 329</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>79</b>	<b>28</b>	<b>208</b>	<b>871</b>	<b>428</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>146</b>	<b>-532</b>	<b>-51</b>	<b>3 404</b>	<b>1 080</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>146</b>	<b>-532</b>	<b>-51</b>	<b>3 404</b>	<b>1 080</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>101 111</b>	<b>112 341</b>	<b>126 450</b>	<b>138 240</b>	<b>152 492</b>